

UNIVERSIDAD DE ALICANTE
MÁSTER OFICIAL EN DIRECCIÓN Y PLANIFICACIÓN DEL TURISMO
2008-2010

Diseño de un Club de Producto Turístico para

LA RUTA DE LOS CASTILLOS DEL VINALOPÓ

Samuel Martínez Martínez

Diplomado en Turismo y Guía de Turismo de la Comunitat Valenciana
samuel.mtez@gmail.com





Me gustaría **agradecer** especialmente su apoyo y ayuda durante la realización de este Proyecto de Fin de Máster a mi tutora, Rosario Navalón; al personal del Servicio de Estudios, Calidad Turística e I+D+i de la Agència Valenciana del Turisme, en especial a Esther Valero, Amparo Jesús y Rosa Molins; y a Laura, por soportarme durante todos estos meses.

Fotografía de portada

"Castillo de la Atalaya" - Jorge Martínez Martínez
Todos los derechos reservados



Índice	
0. Introducción.	5
0.1 El destino como escala de trabajo en turismo.	6
0.2 Evolución del proyecto y metodología.	7
BLOQUE 1 - DIAGNÓSTICO	
1. Estado de la cuestión: una aproximación al turismo cultural.	8
1.1 Patrimonio cultural y turismo.	8
1.2 Autenticidad y turismo.	9
1.3 Identidad y turismo.	11
1.4 Turismo postmoderno y diferenciación.	12
1.5 Turismo cultural.	14
1.6 Los productos turísticos culturales.	18
1.7 Las rutas turísticas culturales.	20
2. Los turistas culturales en España y la Comunitat Valenciana.	22
2.1 El turista cultural extranjero en España.	22
2.2 El turista cultural nacional en España.	23
2.3 El turista cultural en la Comunitat Valenciana.	23
3. Los castillos del Vinalopó.	25
3.1 Introducción al territorio de estudio.	25
3.2 Análisis de situación.	27
3.2.1 Análisis global del macroentorno: PEST.	27
3.2.2 Análisis del macroentorno inmediato, el microentorno y análisis interno: DAFO.	29
3.3 Valoración de los resultados del análisis: CAME.	32
3.4 El asociacionismo turístico en el Vinalopó.	34
3.5 La Ruta de los Castillos del Vinalopó y su situación actual.	37
3.5.1 Turismo cultural en el Horizonte 2020.	38
3.5.2 La estrategia territorial valenciana y el patrimonio cultural.	39
3.5.3 La formalización de una necesidad: el Plan de Espacios Turísticos de la Comunitat Valenciana y la Ruta de los Castillos.	41
3.6 Un nuevo impulso: la Diputación Provincial de Alicante y el Plan de Valorización del Patrimonio Cultural.	43
BLOQUE 2 - GESTIÓN	
4. Una propuesta de gestión para la Ruta de los Castillos.	46
4.1 La necesidad de un modelo mixto.	46
4.2 La cooperación como fundamento del destino turístico.	47
4.3 La adición y su importancia en el producto turístico.	48
4.4 El Club de Producto y sus posibilidades.	49
4.5 Ejemplos de Clubes de Producto en funcionamiento.	51
4.6 Los Clubes de Producto en la Comunitat Valenciana.	55
5. Diseño e implantación del Club de Producto Ruta de los Castillos del Vinalopó.	58
5.1 La Misión del Club de Producto.	58
5.2 La temática del producto.	58
5.3 Los recursos turísticos de la Ruta.	59
5.4 Las particularidades de un Club de Producto de participación mixta.	62
5.5 La participación de la administración pública.	63
5.6 Las empresas privadas y los criterios de participación.	65
5.7 El modelo de gestión.	67
5.7.1 La estructura del modelo de gestión.	69
5.7.2 Funciones de la Gerencia del Club.	69
5.7.3 Funciones de la Comisión de Seguimiento.	70



5.8 Objetivos generales del Club de Producto.	70
5.9 Objetivos específicos.	71
5.10 Programas de acciones.	71
5.10.1 La Marca.	72
5.10.2 Creación y mejora de productos.	72
5.10.3 Formación y sensibilización.	73
5.10.4 Promoción y comercialización.	73
5.10.5 Sensibilización y participación social.	76
5.11 Seguimiento del proyecto.	76
6. Conclusiones y recomendaciones.	78
ANEXOS	80
Anexo 1: Oferta turística en el Vinalopó.	80
Anexo 2: Modelos de gestión turística.	82
Anexo 3: Modelo de cuestionario.	88
BIBLIOGRAFÍA	93



0. Introducción

El patrimonio militar medieval de la Comunitat Valenciana y, especialmente, el existente en el interior de la provincia de Alicante, conforma una de las líneas defensivas con mayor número de edificaciones y también una de las más extensas de la geografía Española. Esta agrupación de fortalezas, murallas y torreones ilustra a la perfección el bélico período medieval español y es muestra de la importancia que la geografía siempre ha tenido a la hora de mover ejércitos y dar forma a líneas fronterizas entre distintos reinos.

Dentro del magnífico conjunto valenciano de fortalezas medievales, los Castillos del Vinalopó suponen una espectacular concentración de patrimonio arquitectónico en un espacio territorial no muy extenso y bien comunicado. De este modo, la Comunitat Valenciana, uno de los principales destinos turísticos españoles, tiene en estos conjuntos patrimoniales un evidente recurso turístico que, hasta el momento, no ha sido convenientemente explotado.

Décadas de turismo de sol y playa y la, ya no tan reciente, apuesta por el turismo de espectáculos y grandes eventos temáticos, han orientado hasta muy recientemente y de forma casi exclusiva, el modelo turístico valenciano y han contribuido a que la región se encuentre por detrás de otras CC.AA. en cuanto al aprovechamiento de otros modelos de turismo como el Cultural, el Ecológico o el Rural.

Aun así, y desde hace unos años, la administración valenciana se ha marcado dentro de sus estrategias de diversificación económica, el desarrollo del potencial turístico de las comarcas del interior mediante el aprovechamiento de sus genuinos recursos endógenos, entre los cuales por supuesto, destaca el patrimonio arquitectónico. No sólo se pretende diversificar el modelo turístico valenciano con la intención de hacer más amplia y completa la oferta de la marca paraguas "Comunitat Valenciana", sino que también se buscan nuevas formulas de distribución de la riqueza generada por el turismo entre las distintas zonas geográficas valencianas y se intenta tener en cuenta la importancia de un desarrollo turístico sostenible.

Desde este proyecto se pretende seguir en la línea de las actuales tendencias turísticas globales con la firme idea de asentar definitivamente al turismo dentro de la economía de las poblaciones de interior valencianas, siempre desde el punto de vista de la complementariedad con el resto de actividades económicas locales. Se desea tener en cuenta principios de sostenibilidad económica, social y ambiental, pero se deberá ser consciente de que el turismo se mueve en un entorno de competencia creciente donde nacen nuevos productos rivales casi en cada momento y desde donde menos cabría esperar. Un entorno ante el que se debe ser proactivo y se debe estar posicionado.

La evidente pérdida de peso de algunos sectores tradicionales en la economía de las poblaciones del interior alicantino, acrecentada por la situación de crisis económica actual, ha contribuido a que el turismo haya pasado a ser una de las actividades mejor colocadas cuando se trata de apostar por nuevas fuentes de generación de riqueza en la zona. Así algunos de los ayuntamientos de las poblaciones de nuestra futura ruta ya han empezado, desde hace un tiempo, a movilizar su potencial turístico y a sacarle partido. Este dinamismo turístico ha generado resultados muy positivos en la mayoría de los municipios desde el punto de vista de lo patrimonial y, hasta cierta medida, de lo social, si bien la vertiente económica no está dando los resultados que se podría haber esperado. Esto se ha debido sobre todo a inexistentes políticas de planificación que han originado actuaciones puntuales, inconexas y carentes de estrategia; algunas de las cuales han supuesto el gasto innecesario de recursos económicos en grandes cantidades de material promocional incoherente, páginas webs caras pero poco eficaces y una excesiva cantidad de señalización turística sin importar el potencial ni la accesibilidad del lugar señalado.

Es ahora, tras ver los resultados de esa política turística, cuando estos municipios debieran corregir la situación y apostar por modelos más racionales y por encima de todo planificados. Modelos como el de la ruta que aquí se pretende, de la que se lleva hablando años y años, pero que nunca se ha concretado. En esto han influido aspectos tales como la falta de concienciación, la carencia de conocimientos técnicos apropiados y de cooperación supramunicipal, la escasez de recursos económicos, la desidia, la importancia de otras actividades económicas, y otras. Así la Ruta de los Castillos como producto turístico puede suponer la generación de un atractivo de primerísimo nivel para esta zona, capaz de suponer la



llegada de gran número de visitantes y generar a su vez un positivo impacto económico, siendo un producto que puede funcionar como un todo o complementar a otros productos locales, comarcales o provinciales. Así, por la importancia del patrimonio que moviliza, su valor sentimental e histórico, y su gran potencial, la Ruta de los Castillos puede considerarse, probablemente, como uno de los desafíos turístico-culturales más importantes y necesarios al que hoy día deben enfrentarse las poblaciones alicantinas que decidan acogerla.

0.1 El destino como escala de trabajo en turismo

Este proyecto de fin de master se basa en la firme creencia y convicción de que, en el mundo del turismo, el bien consumido por los turistas es, principalmente, el destino, constituyendo éste el fin último del viaje y el acicate que mueve al turista a salir de su casa. El destino, que antes del viaje no es más que un cúmulo de ideas y expectativas en la cabeza del futuro viajero, tiene ante sí el reto de ajustar su oferta a las necesidades de la demanda que sea capaz de atraer, adaptándose al cliente como única garantía de éxito.

Se ha de aceptar que las piezas de un destino funcionan como las de un puzzle, y de que en caso de no encajar, provocarán que éste jamás se termine. En turismo, conceptos como imagen, reputación o fidelidad no se gestionan sólo con el trabajo de uno mismo, sino que precisan del correcto funcionamiento de todo el engranaje que hace funcionar al destino turístico. El trabajo bien hecho de uno puede verse rápidamente perjudicado por el mal hacer de otro, y estropear la sensación final que del viaje le quede al cliente. Todo esto nos lleva a la conocida consideración del turismo como un sistema, donde se dan múltiples relaciones entre todas aquellas piezas que lo componen (Velasco González, 2009). Piezas que irán aportando valor a la cadena hasta generar el producto final demandado por los clientes.

La correcta gestión de la imagen del destino debe estar en la filosofía de trabajo de todos los componentes del mismo, algo que en España, históricamente y salvo contadas excepciones, ha sido obviado. La sostenibilidad económica del turismo en un destino deberá de tener esto muy en cuenta, sobre todo en la actualidad, cuando Internet y las redes sociales permiten rapidísimos intercambios de información entre consumidores que ni siquiera se conocen. Hoy día ya existen figuras asociativas en las que esta visión está cobrando una consistencia formal, y están permitiendo dar vida a los destinos turísticos como no se había hecho antes, de modo que los componentes de los mismos se identifiquen con el producto en común, el destino, como la principal vía para el mantenimiento sostenible de la actividad. Así, la creación de una identidad propia para los destinos ha de partir de la base de que cada componente de los mismos es representante del destino y, por tanto, del resto de componentes que lo forman. Es por eso, por tanto, que para que un destino pueda adaptarse a las necesidades de un cliente dado, necesitará poder ensamblar sus piezas de forma consistente y sólida. Cuanto más se trabaje por conseguir este ensamblaje de una forma profesional y responsable, más se estará haciendo por mejorar la imagen conjunta del producto final.

Esas piezas a ensamblar tienen en un destino múltiples formas. Pueden ser públicas o privadas, pero todas tienen capacidad de influir en la forma final del producto ofrecido al visitante.

El trabajo conjunto de organismos públicos y empresas privadas puede suponer en turismo la generación de unas sinergias únicas y poderosas, dado que supone añadir de forma organizada a la oferta privada el valor de bienes públicos que, en muchos casos, son los principales responsables del desplazamiento de los turistas al destino. Pero no podemos olvidar que en ocasiones, estos bienes públicos son elementos patrimoniales de gran valor, proclives a ser deteriorados por la propia actividad turística. Por tanto, la explotación que mediante el turismo se haga de esos bienes deberá, no sólo asegurar la sostenibilidad económica de la actividad mediante la conexión estratégica con la oferta privada, sino que además deberá incorporar a su discurso el importante concepto de la conservación, cuya responsabilidad depende en turismo de todos los agentes implicados en la actividad, ya sean públicos o privados, y por supuesto, de los propios turistas.

Este proyecto parte del reto de implicar al empresariado de un destino en un proyecto de desarrollo turístico común, donde se mantengan unos ideales y unos objetivos compartidos y sostenidos en el tiempo. Estos objetivos irán más allá de la propia individualidad del empresario, centrándose en la consideración del destino como una gran empresa turística de la que todos se pueden beneficiar. Además, abarcará el estudio de las relaciones público-privadas



que se generan al relacionar dos conceptos que hoy día están obligados a entenderse, como son turismo y patrimonio, con la dificultad que conlleva poner en contacto a gestores turísticos y patrimoniales tanto del sector privado como de la administración pública.

0.2 Evolución del proyecto y metodología

Lo cierto es que las vicisitudes por las que ha pasado el presente proyecto han sido muy variadas. Siendo sincero, he de reconocer que durante los primeros meses de investigación la decisión de implementar un Club de Producto para la Ruta de los Castillos ni siquiera se me pasó por la cabeza. En un principio, mis intenciones se reducían a diseñar un producto turístico cultural reducido al aprovechamiento de un conjunto de castillos singulares. El proyecto, por tanto, se limitaba al estudio de la situación de los recursos y sus características, y a la puesta en valor y tematización de las fortalezas. Creando así un producto turístico que se ceñía, únicamente, a la participación de la administración pública. El peso de estos objetivos iniciales está bien presente en gran parte del estado de la cuestión, centrado casi en exclusiva en el patrimonio cultural, su uso turístico y las características de los productos culturales.

La decisión de diseñar un Club de Producto llegó más tarde, por mediación de mi tutora Rosario Navalón. A pesar de tener el estado de la cuestión bastante avanzado, decidí mantener gran parte del mismo, dado que la temática del producto, sobre todo su importante componente cultural, se mantenía. Aun así, el cambio de planes conllevó un cambio en los pasos a seguir. Así, la participación de la iniciativa privada y el estudio de modelos asociativos de gestión turística se incorporaban al proyecto, mientras que desde la Universidad de Alicante, y por encargo de la Diputación Provincial, ya se había abarcado una gran parte de mis tareas iniciales. Por tanto, puede suceder que durante la lectura del proyecto exista algo de disparidad entre su inicio, centrado en el patrimonio cultural y su aprovechamiento turístico, y su parte final, relativa al Club de Producto y a sus particularidades.

El diseño de un Club de Producto para la Ruta de los Castillos basado en el turismo cultural precisaba del desarrollo de una investigación centrada en varios puntos que constituían las principales necesidades de información:

- El turismo cultural, su situación actual y los productos turísticos culturales.
- La coyuntura turística actual de la Ruta de los Castillos y de las poblaciones que la forman.
- Los Clubes de Producto, sus características y modelos de gestión de los mismos.

Para ello se decidió llevar a cabo una investigación descriptiva con la que obtener información acerca de cada uno de los tres puntos anteriores. Para el primer punto se optó por la consulta de fuentes secundarias, mientras que para el segundo punto se compaginaron éstas con la recogida de información mediante trabajo de campo.

El tercer punto constituía el apartado más complicado de la investigación por tratarse del tema que más desconocía. Los Clubes de Producto son un modelo de gestión turística de bastante reciente aplicación y es escasa la literatura existente acerca de los mismos, requiriéndose una aproximación a estos modelos asociativos y al estudio de sus principales características. Por todos estos motivos se decidió llevar a cabo un estudio de casos, que permitiera extraer información general sobre los Clubes de Producto y las características particulares de cada uno de los casos elegidos. La selección de varios casos respondía a la necesidad de detectar aquellas características más determinantes en estos modelos asociativos, conocer su funcionamiento y los principales problemas surgidos al ponerlos en marcha.

Se trataba, por tanto de una investigación de naturaleza cualitativa, dado que la información obtenida no podía ser extrapolada al conjunto de casos, sino que se pretendía averiguar los motivos por los que se habían tomado determinadas decisiones en el funcionamiento de los diferentes Clubes a partir de opiniones subjetivas y experiencias.

En un principio, se pretendía fundamentar el proyecto en el estudio de fuentes secundarias, si bien se necesitó que una parte de la investigación, la relativa al estudio de casos, utilizara fuentes primarias. Así, se diseñó un cuestionario que se pasó a modo de encuesta y que más tarde se adaptó para ser utilizado también como entrevista¹. A partir de la información recopilada a lo largo del proceso investigador se pudo acabar desarrollando el punto número cinco, el más importante, que consiste en el diseño e implantación del Club de Producto en sí.

¹ Ver Anexo 3



1. Estado de la cuestión: una aproximación al turismo cultural

1.1 Patrimonio cultural y turismo

Dentro de las muy distintas motivaciones generadoras de desplazamiento turístico se sitúa, entre las más destacadas, el patrimonio. Velasco González (2009) se sirve de varios autores para elaborar una definición lo suficientemente amplia y clarificadora del término, hablando del patrimonio cultural como el *"conjunto de bienes, materiales e inmateriales, que son identificados por una sociedad concreta como portadores de valores culturales propios de la comunidad, lo que les hace merecedores de una especial protección no sólo relacionada con su conservación sino también con el uso que se pueda hacer de ellos"*.

Destacamos de esta definición varios aspectos:

Conjunto de bienes. El patrimonio tiene la consideración de "bien", tangible o material (mueble o inmueble) o bien intangible, transmitido oralmente, por imitación o de otras maneras (UNESCO 1998), por lo que como "bien" está sujeto a un valor que podrá ser mayor o menor, y que le hace proclive de generar beneficios de distinto tipo según sus características y el aprovechamiento que de él se haga. Así por ejemplo, Marchena y Repiso (1999) consideran que el patrimonio cultural "puede iniciar una cadena de acciones capaces de generar empleo y riqueza, una vez combinadas con los mecanismos adecuados de producción de servicios".

Portadores de valores culturales. Velasco González explica que el patrimonio tiene el poder de representar la contribución de una comunidad concreta al conjunto de la cultura, algo que generalmente choca con el valor de consumo que desde el turismo se hace del mismo.

Propios de la comunidad. El principal de todos ellos, sin el que no se generaría ninguna de las otras características, es el valor simbólico del patrimonio. Este valor es representativo de unos determinados aspectos de la sociedad que ha generado o acoge ese patrimonio. Tal sociedad podrá ser la humanidad entera, un país, una comarca o incluso un reducido grupo de personas. Por tanto el patrimonio, como la autenticidad, está siempre sometido a una evidente subjetividad que desde otros puntos de vista puede no compartirse. Grande Ibarra (2001) hablaba del patrimonio como una *construcción social*, y citando a Prats (1997) consideraba que la generación del patrimonio y su desaparición responde a la intervención de diferentes agentes sociales, muchas veces relacionados con los grupos hegemónicos. Ejemplos de esto vienen enseguida a la cabeza: la destrucción de los grandes budas de Bamiyan, en Afganistán, o la futura transformación del barrio del Cabanyal de Valencia muestran cómo determinados elementos pueden perder o no alcanzar jamás el apelativo de patrimonio para un determinado grupo de personas, mientras que sí lo son para muchos otros. En otro extremo tendríamos en España el ejemplo de los archiconocidos toros de Osborne, y cómo se han convertido en bienes patrimoniales rápidamente. Este último ejemplo viene a demostrar que ya no se necesita validación de la antigüedad para otorgarle a un bien el carácter de patrimonial. Resumiendo, un bien o elemento concreto, ya sea material o inmaterial, puede alcanzar en un determinado momento el carácter de patrimonio, para lo cual deberá contar con un valor simbólico otorgado por una sociedad concreta. Este valor simbólico se entiende como la capacidad de representar para esa sociedad una o varias características que la definen para sí misma y ante los demás. Representatividad que hace posible que el patrimonio sea, desde el punto de vista turístico, un potencial generador de ventaja competitiva, pues es capaz de crear diferenciación respecto de otros destinos gracias a su capacidad para mostrar elementos propios y auténticos.

Siguiendo con la idea de simbolismo y representatividad, Velasco González (2009) añade que el patrimonio es capaz de transmitir los valores de las gentes a las que representa aunque se modifique el uso original de los bienes que lo conforman. Esto es especialmente importante a la hora de introducir al patrimonio dentro de la dinámica de la actividad turística, por la alteración que esta puede llegar a generar en su uso. De este modo, mientras que el turismo respete todas esas características anteriores, y sobre todo, la de simbolismo y representatividad, el patrimonio podrá mantener su condición de tal. A esto hay que añadir el esfuerzo por transmitir el valor de autenticidad y representatividad que ese patrimonio tiene para la comunidad con la que está en relación, puesto que, dado que el patrimonio está dotado de subjetividad, su valor no tiene porqué ser directamente comprensible por personas que no sean miembros de esa comunidad en cuestión (los turistas, por ejemplo). Entran en juego conceptos como el de puesta en valor e interpretación del patrimonio, con los que trabajaremos más adelante.



Merecedores de especial protección. Puesto que es generador de un determinado valor, se intentará, desde políticas de sostenibilidad públicas y privadas, proteger el patrimonio para garantizar su uso por las generaciones presentes y futuras. Garantizar la existencia y pervivencia del patrimonio es especialmente importante dentro del turismo dado que salvaguardarlo significa salvaguardar una parte muy importante de la identidad de un destino, permitiendo mantener su autenticidad para turistas y locales y, por tanto, la diferenciación con otros destinos.

Protección relacionada con su conservación y con el uso que se pueda hacer. Vera y Dávila (1995), afirmaban que la recuperación de nuestro patrimonio tiene sentido cuando aquellos edificios (*bienes patrimoniales inmuebles*) son finalmente usados. Con esto se referían a la necesidad de conjugar la conservación del patrimonio con la generación de "actividades económicamente rentables". En esta línea, Velasco González entiende que "la búsqueda de beneficios sociales se hace compatible con algunas herramientas que permitan obtener fondos para cumplir con los objetivos (*de conservación*)", añadiendo además que "una vez garantizada la conservación de una herencia y su transmisión, se debe integrar el patrimonio en los procesos de desarrollo social y económico de la comunidad a la que pertenece". En este ámbito el turismo juega un papel importantísimo, por tratarse de una actividad económica capaz de convertir los bienes patrimoniales en objetos y experiencias susceptibles de ser consumidas y, por tanto, de generar ingresos. Ese consumo, tal y como vemos, ha de garantizar en todo momento la conservación del bien a consumir, esto es, el patrimonio, debido a los valores culturales y simbólicos antes comentados. Algo que, a la fuerza, se deberá contemplar en toda estrategia de desarrollo turístico basada en la explotación del patrimonio. Uno de los mayores problemas que posee este uso turístico es la generación de costes dado que, muchas veces, el mantenimiento del patrimonio cultural, su puesta en valor y su apertura al público, produce muchos más gastos que ingresos. Esto, por supuesto, coarta la mayoría de las veces a la iniciativa privada de emprender proyectos turísticos relacionados, mientras que para la administración pública supone el mantenimiento de establecimientos deficitarios que a veces incluso, son difíciles de justificar de cara a la opinión general. Desde el ámbito público, normalmente, se orienta esa justificación en base a la obtención de ingresos dirigidos al mantenimiento del patrimonio y la generación de puestos de trabajo, presentando la explotación turística del patrimonio como una generadora de impactos económicos positivos para el sector privado y la economía local. Además, hoy día, incluso cabe la posibilidad, de que se crearan fórmulas de trabajo conjunto que permitiesen disminuir los gastos de la administración e incrementar los ingresos de ambas partes, incluida la pública. Esta cuestión la veremos más adelante cuando hablemos del Club de Producto.

Hemos comentado varias veces durante este punto, la importancia de conceptos fuertemente vinculados al patrimonio como son la "autenticidad" y la "identidad". Cualquier proyecto de desarrollo turístico centrado en la explotación patrimonial ha de tener estos dos aspectos en cuenta, dada la importancia que tienen a la hora de generar una serie de impactos socioculturales que, de no ser debidamente controlados, pueden resultar negativos tanto para la experiencia turística como para la población local.

1.2 Autenticidad y turismo

La noción de autenticidad constituye tema de controversia entre los investigadores por tratarse de un concepto que, hasta hoy día, no goza del suficiente consenso como para poder ser utilizado en cualquier ámbito sin más. Esto se hace especialmente patente en todas aquellas materias que puedan tener como objeto de trabajo el patrimonio y la cultura, como por ejemplo el turismo. Algo especialmente curioso dado que palabras como "auténtico" o "autenticidad" se emplean constantemente en multitud de acciones de comercialización dentro de esta actividad. El DRAE define autenticidad como "*aquello acreditado de cierto y positivo por los caracteres, requisitos o circunstancias que en ello concurren*". Como vemos, por tanto, para que algo sea auténtico según la RAE, deber ser confirmado por alguien o algo. ¿Pero se trata de una acreditación objetiva, bajo características innatas y perfectamente medibles sea cual sea la posición de aquel que lo comprueba?, o por el contrario, ¿el concepto es más bien subjetivo, confirmado o no dependiendo de la persona que se dedique a su comprobación? Es aquí donde radica el verdadero problema de la autenticidad, incluso dentro del turismo.



En el año 2006 las investigadoras Reisinger y Steiner declararon que "el término y el concepto (*de autenticidad*) debería ser abandonado en cualquier investigación que hable sobre la originalidad de los objetos y actividades, porque los diferentes conceptos, valores y perspectivas son numerosos, contradictorios e irreconciliables". Estas investigadoras se referían a la incapacidad que el mundo de la investigación ha tenido a la hora de aclarar este dudoso concepto, y citaban varias corrientes de pensamiento que, a lo largo de los años, se habían enfrentado por el término en cuestión dentro del mundo del turismo.

Así, por un lado, hablaban de los objetivistas, quienes opinan que existe una base objetiva por la que es posible contrastar la autenticidad de un "objeto turístico", refiriéndose a la autenticidad como algo que no perciben los turistas, sino que es juzgado independientemente por expertos. Según los objetivistas, los objetos que son falsos o tematizados no pueden ser objetivamente auténticos, incluso si son juzgados como tales por los turistas.

En el otro lado del dilema, las autoras citan a los constructivistas, quienes dotan al término de un carácter absolutamente subjetivo, y afirman que la autenticidad es un concepto que se otorga o no a algo dependiendo de la persona que entre en contacto con él, y que por tanto depende de sus realidades y construcciones. Así, desde el punto de vista turístico un objeto, destino o experiencia será auténtica si los propios turistas la entienden y la catalogan como tal.

En la línea de los constructivistas, aunque dándole una vuelta más de tuerca al asunto, citan a los postmodernistas, que son los que parecen gozar de mayor influencia hoy día. Autores como McCrone, Morris y Kiely (1995), opinan que las técnicas y las presentaciones convincentes pueden hacer que cualquier cosa parezca y suene auténtica. Reisinger y Steiner nos hablan, al respecto, de la música tradicional sonando constantemente en altavoces, que puede crear la ilusión de una experiencia profundamente cultural a la hora de visitar un lugar; o el trabajo, por ejemplo, de los guías turísticos. Ejemplo de esta forma de ver la autenticidad en el turismo nos parece Cohen (1995) quien, citado por estas autoras, afirma que "los turistas comprenden sus impactos en medios frágiles y culturas, y aceptan que la autenticidad tematizada ayuda a proteger estos espacios, e incluso se permiten algunas violaciones de la autenticidad (como tiendas de recuerdos o baños)".

El asunto, desde luego, parece complicado. Leído lo último, sí parece que la autenticidad se trate de una característica subjetiva, necesitada de ser comprobada y afirmada por alguien, pero ¿por qué ese alguien ha de ser, a la fuerza, el turista? Partiendo de términos puramente económicos, parece que a la fuerza ha de ser así. Nos encontramos en un mundo en el que el marketing se centra en el cliente, y la oferta, en este caso la turística, debe adaptarse a sus necesidades, gustos y expectativas si se quiere que éste consuma sus productos y servicios. Pero, ¿es tan importante el criterio de autenticidad para el turista? Por supuesto lo será para unos y dejará de serlo para otros. Muy posiblemente un visitante de un parque temático tenga a la cola de sus expectativas la autenticidad del lugar y de los elementos representados en el mismo; pero probablemente un turista rural espere encontrar en una comarca agraria y poco habitada, construcciones, costumbres y manifestaciones de las que espera cumplan unas características que él entiende como auténticas.

Lo que parece no recogerse dentro de todas estas opiniones es que en el destino (generalmente) reside la parte más afectada por las consecuencias de la actividad turística: la población local. Dentro de esas consecuencias queremos destacar las socioculturales, puesto que son aquellas más relacionadas con el concepto de autenticidad y con el objeto de nuestro estudio. Hoy día, cuando se entiende casi como obligatorio que dentro de la estrategia de desarrollo turístico se recojan términos tan necesarios como los de gobernanza, diálogo, u opinión de los agentes sociales,... debemos evidenciar que el concepto de autenticidad del destino y sus productos turísticos no sólo deberán de ser valorados desde el punto de vista de la demanda; sino que una parte muy importante de la oferta, como es la población residente en el destino, deberá valorar también ese concepto poniéndolo en relación con la experiencia turística que desde el destino se va a proponer a los turistas. Con todo esto, lo que tratamos de explicar es que dentro de la actividad turística y en los casos en los que el desarrollo de un producto turístico pueda conllevar impactos socioculturales que afecten en mayor o menor grado a la población local, será ésta la encargada de valorar, desde su subjetividad y su relación histórica con el elemento en cuestión, el grado de autenticidad del proyecto. Esta autenticidad se medirá entendiéndola como la relación que para la población local de un destino



turístico guarda la experiencia turística propuesta con sus percepciones, cultura y deseos. Como percepciones entendemos los puntos de vista y opiniones de la población local, que se derivan de sus criterios, su cultura y su forma de ver la vida. Cultura, entendiéndola como el conjunto de manifestaciones, tradiciones y costumbres de la población local; y deseos, entendidos como la voluntad de la población local de que el territorio en el que viven y los proyectos que en él se propongan se dirijan hacia unas metas determinadas por el consenso de la mayoría.

Será sobre esos tres pilares donde los representantes de la población local y los agentes sociales de la misma valoren el grado de autenticidad de un proyecto turístico concreto. Por tanto, si para que un cliente valore como auténtica una experiencia turística concreta, se deban generar unos conflictos sociales tales que hagan que la población local llegue a calificar esa misma experiencia de poco o nada auténtica; deberemos justificar que ese proyecto, o bien no se puede llevar a cabo, o bien se debe replantear o reorientar hacia segmentos de demanda distintos; ya que entendemos que desde el punto de vista de la oferta turística se ha de trabajar para disminuir al máximo los efectos socioculturales negativos en la población local.

Así por tanto, y de aquí en adelante en este proyecto, entenderemos la autenticidad en una experiencia u objeto turístico, como una característica que ha de ser reconocida, al menos, por dos partes: por los turistas, en base a sus expectativas y opiniones, y por la población local, por ser una muestra fidedigna de su cultura, percepciones y deseos.

1.3 Identidad y turismo

La Real Academia de la Lengua define identidad como el "*conjunto de rasgos propios de un individuo o de una colectividad que los caracterizan frente a los demás*". Estos rasgos propios, pueden estar presentes en su fisonomía, aspecto, comportamiento, pero también en su cultura: creencias, modos de vida, costumbres, lengua, etc., y constituyen un grupo de características que permiten distinguir su cultura de la de otras gentes.

Reconocemos por tanto que una identidad puede ser, y que en muchos casos es, compartida por un colectivo mayor. Pero tal y como recoge Blanco Herranz (2009) autores como Lasch (1999) ya reconocían que "el sentido más antiguo de la identidad se refiere tanto a las personas como a las cosas", algo en lo que estamos de acuerdo y que por supuesto aplicamos a los elementos que dan forma a una oferta turística determinada.

El propio Blanco Herranz (2009) asevera que la identidad "hace diferenciable o reconocible a un destino turístico, y constituye una referencia común afianzada y compartida". Entendemos así que una identidad puede ser generadora de ventaja competitiva en un destino puesto que le posibilita diferenciarse y distanciarse de otros destinos y en especial, como recoge este autor, de "los mundos de los potenciales visitantes". Aun así, consideramos que la identidad sólo podrá utilizarse como herramienta de diferenciación y generadora de competitividad si se es lo suficientemente fiel a su autenticidad y si ésta es capaz de constituir un grupo de características identificativas lo bastante distintas de las de otros destinos turísticos similares. Por eso, pensamos que la autenticidad, tal y como la hemos entendido más arriba, es la pieza clave en la identidad, puesto que recoge todas aquellas especificidades locales que también forman parte de la identidad del territorio/destino turístico.

Veamos un ejemplo sencillo: la paella es, como sabemos, muestra de la identidad valenciana, pero puede ser consumida en casi cualquier restaurante español, y vendida desde cualquier destino como un ejemplo de la identidad nacional y de gran atractivo turístico. Pero una paella genuinamente valenciana, elaborada con recetas tradicionales basadas en costumbres e ingredientes autóctonos reconocidos; servida y degustada a la manera tradicional, puede ser considerada como auténtica por turistas y residentes locales, y podrá contar con una ventaja competitiva sobre el resto basada en la diferenciación. Una diferenciación generada a través de una experiencia auténtica y única. Por el contrario, la pérdida de esas características de identidad auténticas puede mermar la competitividad del producto, dado que puede dejar de diferenciarse. Volviendo al tema de la paella, no tener en cuenta aspectos tales como la tradicional cuchara de boj (que evita el sabor a metálico que dejan los cubiertos en el arroz) o algunas otras costumbres, no sólo pueden empeorar su disfrute y degustación, sino que además pueden estar evitando generar una experiencia única y distinta que nos podría diferenciar del resto de nuestros competidores.



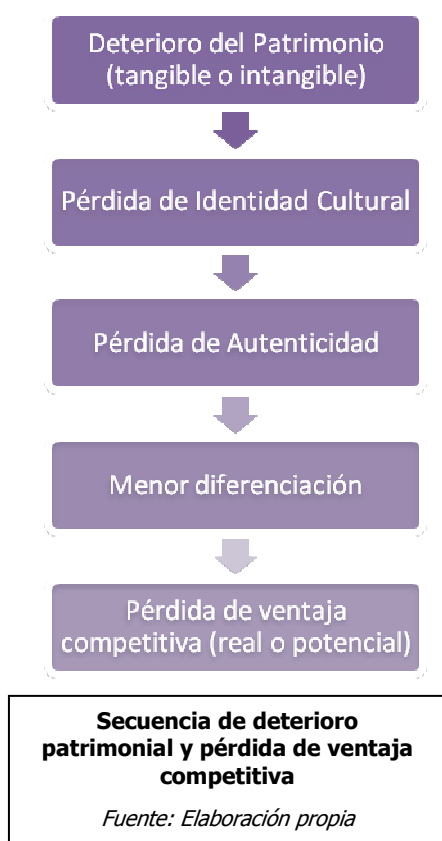
Hemos de añadir, además, que la pérdida de estas características auténticas y diferenciadoras supone muchas veces una pérdida también en el patrimonio. Antes hablábamos de la paella, pero puede suceder igual con otros elementos patrimoniales tangibles o intangibles si se alteran esas características, ya sea por la dejadez y abandono, las alteraciones humanas, la eliminación de elementos por considerarse atrasados, inútiles o caros, etc. Produciéndose un deterioro del patrimonio que puede hacer perder competitividad al destino turístico.

Por supuesto, un oferente no siempre está obligado a conservar los elementos identificadores diferenciadores en su oferta. Dependerá de él, dentro de su estrategia competitiva, el elegir competir vía diferenciación, o bien decantarse por otras estrategias como por ejemplo ofrecer unos menores precios; algo que podría repercutir negativamente en la autenticidad del producto ofertado y en su calidad. ¿Se pueden optar por ambas cosas? Sin duda en muchos lugares se ha intentado, si bien creemos que se ha errado desde la base y esto ha perjudicado al producto final. Al respecto Blanco Herranz nos trae las palabras de Sennett (2003) cuando habla de que "muchas veces no hay más que un maquillaje superficial, de poco fuste y diseño rápido que pretende esconder o magnificar objetos básicos ya conocidos, creados y estandarizados". Otros autores han sido más demoledores. Turner, de nuevo en Blanco Herranz, habla de la paradoja que ocasiona el turismo al buscar culturas locales auténticas, mientras que la industria turística crea una ilusión de autenticidad, y se refuerza la experiencia de simulación social y cultural.

De todos modos no podemos olvidar, como dice Blanco Herranz, que la actividad turística y sobre todo el turismo cultural, contribuyen fuertemente en el proceso de construcción de identidades. En este aspecto tiene especial importancia la relación entre la población local y la actividad turística, sobre todo en lo que respecta a la interacción con los turistas y a su

comportamiento dentro del destino turístico. Un uso auténtico y fidedigno de los elementos identificadores diferenciadores de un lugar y su apreciación por los visitantes puede, como sugiere el mismo autor, servir a la población local para que "adquiera una nueva conciencia o un nuevo significado, como uno de los elementos vertebradores de la identidad local". En cambio un uso erróneo o chabacano de estos elementos podría provocar malestar y rechazo entre la población local. Así mismo no podemos olvidar cuán importante es para el destino que las relaciones turistas-residentes locales se realicen en todos los aspectos de la manera más equitativa posible. Esto afecta a aspectos económicos, medioambientales, sociales y, por supuesto a los culturales. Neide y Leitao, de nuevo en Blanco Herranz, reconocen que cada vez "hay una mayor propensión del sector turístico al diálogo horizontal con otras áreas de actividad, y que se advierte el reconocimiento de la existencia del "otro".

En resumen, nuestra opinión es que todo aquel que decida ofertar un producto turístico basado en el patrimonio, y sobre todo si lo hace desde un organismo público, debería ser lo más fiel posible a la auténtica identidad local y, principalmente, a aquellos aspectos que la distinguen de la de otros destinos dado que podrían ser la base para generar una ventaja competitiva.



1.4 Turismo postmoderno y diferenciación

Los progresivos cambios vividos por la demanda turística mundial en estos últimos años han dotado de decisiva importancia a un nuevo tipo de turismo. Un modelo que constituye una evolución del anterior modelo fordista y de masas que proponía la similitud de servicios



recibidos, productos consumidos, y vivencias percibidas; y erige una serie de términos alternativos en los que basarse, entre los que destaca, sobremanera, la diferenciación, que ya antes estábamos comentando.

Con turismo de diferenciación o diferencial entendemos el consumo de un producto turístico que ha sido confeccionado por cualquiera de los agentes componentes del sistema turístico (incluidos los propios clientes) en cuyo proceso de creación se hace uso de los medios tecnológicos que permiten poner en relación al cliente y el destino. El resultado será distinto de cualquier otro, huyendo de los estándares generados por la acción de los intermediarios. Además, se trata de un producto abierto, que puede cambiar a lo largo del viaje. Por tanto, podemos entender la diferenciación como la proyección de la personalidad del cliente sobre el producto que desea. En una frase: "el turista hace turismo a su imagen y semejanza".

Este turismo no resulta nuevo ni trasgresor, si bien llama la atención que nunca se hubiese estado tan presente. Ha existido turismo diferencial desde hace décadas, pero siempre a muy pequeña escala dado que la capacidad para acceder directamente a la oferta de los proveedores turísticos ha estado muy restringida hasta la extensión y socialización de Internet.

Sin duda la red ha supuesto el gran revulsivo necesario que ha hecho todo esto posible: podríamos decir que ha traído la libertad al turismo. Cualquiera podía acercarse al supermercado y adquirir todos aquellos ingredientes que le permitieran preparar un postre de su agrado, o salir de tiendas y comprar aquellas prendas que pudiera combinar hasta dar con la indumentaria deseada, ya que no es difícil para alguien proyectar su personalidad mediante la comida, la música, la lectura, la ropa y tantos otros. Pero sí era complicado, hasta no hace mucho, cumplir con la amalgama de preferencias viajeras de una persona, puesto que no era ella la que controlaba la creación del producto que iba a consumir, sino, en muchos casos, el intermediario. Centrándonos en España, por ejemplo, la situación está cambiando progresivamente, y parece que, como asegura Camarero Riga (2009), "los españoles están dejando de ser turistas y empezando a hacer turismo". Esta autora agrupó en un reciente estudio a los turistas españoles en cuatro grupos:

- El *turista familiar*, que viaja con amigos y familiares, de estancias largas, ociosas y rutinarias, y fieles a un destino, si puede ser tranquilo. Lo identificamos con el perfil del turista de retorno, el turista de visitas a amigos y familiares, y el turista residencial.
- El *turista tradicional*, muy parecido al anterior, se distingue porque prefiere destinos urbanizados y cómodos, aunque estén masificados y sean más estresantes, no viaja tanto con la familia o amigos. Correspondería al perfil del turista residencial de sol y playa.
- El *turista moderno*, muy activo, rompe con la rutina con actividades distintas a las cotidianas. Es poco fiel a un destino y usa mucho el hotel. Prefiere el viaje organizado y no le importa que le impongan horarios siempre que las actividades sean variadas y distintas. Corresponde al turista de sol y playa no residencial, el turista de crucero y el de viaje combinado.
- Y por último, el *turista postmoderno*: este turista realiza muchas actividades durante el viaje, principalmente relacionadas con la vivencia de nuevas experiencias y la actividad, si bien suma pautas nuevas (deporte, ecoturismo, rural,...) con tradicionales (turismo cultural, itinerante,...). Sin control de los tiempos y mucho recorrido durante el viaje, además reparte sus vacaciones a lo largo del año y organiza sus viajes de forma individual preferentemente. Se corresponde con una gran amalgama de segmentos turísticos que están cobrando gran importancia recientemente: el turista rural, el ecoturista, el enoturista, el turista deportivo, el turista cultural,... pudiendo llegar incluso a ser todos estos a la vez durante el mismo viaje.

El turista postmoderno supone para nosotros el perfil turístico que más se aproxima al turismo diferencial del que acabamos de hablar, y su rápido crecimiento supone hoy día un reto y una oportunidad para todos aquellos destinos que centren su oferta turística en la diferenciación.

Tanto el turista familiar como el tradicional son poco activos y no gustan de desplazamientos continuos ni ajetreos. Por ejemplo, y según Camarero Riga, el turista tradicional prefiere en un 84% no hacer nada a hacer turismo cultural, y mucho menos actividades físicas.

Por otro lado, el turista moderno, a pesar de ser muy activo, prefiere lugares animados que le permitan socializar. Esto no le hace menos proclive a interesarse por aquellas actividades realizadas por el turista postmoderno, pero su preferencia por el viaje organizado más que



ningún otro, supone una gran dificultad para destinos pequeños y con poco poder de atracción frente a los grandes tour-operadores. A parte, sus características lo alejan de la diferenciación casi más que cualquier otro, y es proclive a generar masificaciones, con superaciones de la capacidad de carga y el consiguiente deterioro de la experiencia turística. Aun así, y en muchos casos, supone un tipo de turista muy interesante para un destino, y más adelante hablaremos de su caso para nuestro proyecto.

Como vemos, unas líneas más arriba hemos hablado de "perfil turístico postmoderno". Se ha de dejar claro que desde este proyecto se entiende esta interesante agrupación de los turistas españoles realizada por Camarero Riga como una clasificación más teórica que práctica, ya que a pesar de que existan personas que puedan cumplir a la perfección con los perfiles expuestos, lo normal es que las características no se den siempre de la misma manera ni con la misma fuerza, dependiendo de las peculiaridades de cada persona. Así, al hablar de turista moderno o postmoderno, habría que considerar estas definiciones más como un conjunto de características descriptivas teóricas que como segmentos de turistas perfectamente identificados y delimitados, dado que las fronteras entre unos y otros no son lo suficientemente nítidas.

De todos modos, el crecimiento de las características postmodernas en el turismo actual significa un cambio sin precedentes en las pautas de la demanda turística, que ya están siendo tenidas en cuenta por muchos destinos turísticos, incluso por aquellos más vinculados a otros tipos de turista como el moderno. La mejora y ampliación de la oferta turística de estos destinos así lo atestigua. Así vemos como se crean productos vinculados a la cultura, la naturaleza, la gastronomía,... en destinos donde hasta hace bien poco apenas se habían preocupado más que por mantener limpia la playa, en unos casos, o la plaza mayor en otros.

Este cambio de pautas, y la valoración y extensión progresiva de la diferenciación, están suponiendo una revolución desde el punto de vista de la demanda, pues suponen una aumento de la apreciación y el valor de una serie de recursos turísticos que hasta hace bien poco tenían una capacidad de atracción menor, al menos en nuestro país. El mundo rural, los vestigios patrimoniales, los eventos históricos, las tradiciones y cultura inmaterial, las peculiaridades gastronómicas, etc., han sido en España, y salvo destacadas excepciones, bienes menores, en muchos casos, casi marginales, si los comparáramos con el buen clima y el mar. Este cambio de preferencias y pautas, por tanto, está beneficiando a cientos de destinos turísticos hasta hace bien poco infrutilizados por la demanda, y ha dejado en evidencia a destinos consolidados desde hace años, cuyo producto ha pasado a quedar maduro, a veces casi obsoleto, atractivo tan sólo a segmentos de demanda de menor gasto por viajero, y mayor impacto social y ecológico. Pero incluso en estos destinos, el turismo cultural junto con otros productos alternativos puede funcionar como elemento complementario de la oferta tradicional, ayudando a revertir la situación. Así, algunos estudios² ya demostraron como en 2009, en plena crisis económica española, aguantaron mejor aquellos destinos tradicionales de sol y playa que habían mejorado y diversificado su oferta.

1.5 Turismo cultural

Entre todas las variedades de turismo que parecen estar ganando fuerza durante los últimos años en cuanto a desarrollo de nuevos productos, vamos a centrarnos en la que es, posiblemente, la más antigua: el turismo cultural. Tanto que incluso no tiene la consideración de nuevo o emergente que sí se otorga a otras formas de turismo nacidas de la mano de la postmodernidad. Autores como Vera y Dávila (1995) ya reconocen que "históricamente han sido los factores de tipo cultural, en sentido amplio, los que sustentan la tradición viajera". Al respecto se nos ocurre el conocidísimo ejemplo del Grand Tour, viaje de formación del s. XVIII de jóvenes de la nobleza norte europea por las cunas de la civilización occidental. Viaje motivado principalmente, por la necesidad de ampliar conocimientos (Grande Ibarra, 2001).

Esta motivación, la de ampliar conocimientos, ha propiciado la mayoría de definiciones existentes que de turismo cultural se han realizado desde el punto de vista de la demanda. Así, y tal y como recoge Grande Ibarra, la Organización Mundial del Turismo (1985) consideraba al turismo cultural como "todos los movimientos de personas para satisfacer la humana necesidad

² Exceltur. *Barómetro de la Rentabilidad de los Destinos Turísticos Españoles*. Resultados del año 2009 comparados con 2008.



de la diversidad, orientados a elevar el nivel cultural del individuo, facilitando nuevos conocimientos, experiencias y encuentros". El mismo autor considera que el turista cultural posee una actitud de búsqueda y ampliación del conocimiento.

Por otro lado, a lo largo de los años también se ha propuesto una serie de definiciones que vienen desde el lado de la oferta; definiciones que hablan del producto o la clase de productos consumidos por el turista cultural. Así ICOMOS (1976), de nuevo en Grande Ibarra, se refiere al turismo cultural como el "descubrimiento de monumentos y sitios", mientras que para Font Sentias (2003) turista cultural es aquel que realiza visitas culturales, tanto aquellas vinculadas a patrimonio cultural material como a espectáculos culturales, y por tanto inmateriales.

Grande Ibarra señala que a lo largo de los años se han incorporado dos ideas al concepto de turismo cultural: por un lado la ampliación de elementos que lo forman en línea con la evolución del concepto de patrimonio, y por otro la actitud de búsqueda y ampliación de conocimiento del turista. Hemos de tener muy en cuenta estas dos ideas a la hora de hablar de turistas culturales, puesto que nos permiten diferenciar en función de los productos ofertados (tipo de patrimonio consumido) y las motivaciones de la demanda (grado de búsqueda del conocimiento). Algo importante dado que, como sabemos, existe más de un turista cultural. No es el mismo turista el que alquila un audio-guía en un gran museo, que el que lo visita en menos de 40 minutos; ni tampoco es el mismo turista el que pasa varias horas en Venecia sin entrar a edificio alguno que el que se desplaza a Madrid para asistir a una exposición de pintura impresionista. Hemos de tener claro que cuando hablamos de turistas culturales, nos referimos a un conjunto de subsegmentos con características específicas en función de la oferta consumida y las preferencias demandadas. De la Calle Vaquero (2002) reconoce que "en cierto sentido, el componente cultural subyace en la práctica totalidad de los desplazamientos (...) sin embargo existe un extensa gradación en la intensidad de la motivación cultural dentro de la finalidad de la visita". Gradación que permite "diferenciar múltiples colectivos de turistas culturales". Así por ejemplo, a la hora de hablar de los visitantes de las ciudades históricas españolas, explica como sin dejar de existir un tipo de turista cultural clásico altamente motivado por la cultura, existen en las ciudades históricas una "afluencia creciente de visitantes para quienes la cultura es un elemento complementario de su viaje, no necesariamente el más importante". Según explica, esto se debe a varios factores, principalmente al aumento de los niveles educativos en la población y a la ampliación del consumo de cultura a grandes capas de la sociedad. A todo esto añade que "crece el turismo cultural pero sobre todo aumenta el componente cultural en todo tipo de desplazamientos turísticos". Richards (2001), basándose en los datos que ofrecía el estudio ATLAS de 1997 sobre turismo cultural, hablaba de una hipotética ilusión respecto del crecimiento del turismo cultural en Europa, asegurando que no crecía más rápido que otros tipos de turismo, sino que su crecimiento iba en la línea del crecimiento mundial del número de viajes. Aceptada la progresiva concentración de visitantes en determinados equipamientos culturales, aseguraba que ésta se producía debido a una concentración temporal generada por "mega-acontecimientos culturales", y por la capacidad de atracción de los destinos turísticos culturales de primer orden. Destinos que restan visitantes a los de menor peso. Richards no vacila en asegurar que "el hecho de que cada vez haya más gente que viaja durante las vacaciones lleva inevitablemente a que haya más visitas a los centros culturales, pero eso no quiere decir que la gente se interese más por la cultura".

Esta relación entre educación y búsqueda de cultura y conocimiento parece determinante a la hora de identificar diferentes tipos de turistas culturales. Así De la Calle Vaquero, contrastando diferentes estudios sobre el perfil de los turistas de varias ciudades históricas españolas entre 1998 y 2001, acaba declarando que "el nivel de estudios terminados constituye el criterio con mayor capacidad de diferenciación y las ocupaciones que registran una mayor presencia están relacionadas con la posesión de un capital educativo notable, no siempre acorde con el nivel de ingresos, la capacidad de consumo (...) y el estilo de vida". La experiencia nos dice que no siempre es necesario un amplio nivel de estudios para ser turista cultural. Conocemos decenas de destinos tildados de culturales que han sucumbido al turismo de masas, donde se dan cita tanto turistas de un nivel educativo medio o alto, como centenares de turistas de bajo nivel educativo y poca necesidad de ampliación de los conocimientos. Este fenómeno, que se ha apreciado sobre todo en las grandes ciudades históricas europeas y en los más importantes museos, pone de manifiesto la existencia de esa gradación entre los distintos tipos de turista



cultural de la que De la Calle Vaquero nos habla. Una gradación basada en la relación entre el nivel de estudios, la búsqueda del conocimiento, y las propias características socioeconómicas del turista cultural. De la Calle Vaquero cita a Borg y Gotti (1995) cuando habla del ciclo de vida de los destinos turísticos urbanos y cómo en un primer lugar llegan pocos turistas, con elevado nivel educativo y alta capacidad de consumo, unos turistas pioneros que podríamos tildar de exploradores; para luego, según crezca la popularidad del destino, aumentar la llegada de turistas y excursionistas más cercanos al turista medio de masas.

Aceptada la existencia de esta gradación en torno a la necesidad de conocimiento y cultura en el turista cultural, sería interesante ponerlo en relación con los distintos perfiles de turistas españoles definidos por Camarero Riga, sobre todo con los dos modelos más activos y por tanto, más proclives a consumir producto cultural: el moderno y el postmoderno. Así, basándonos en esta clasificación, se podría establecer una horquilla cuyos extremos irían desde el turista cultural moderno hasta el turista cultural postmoderno.

Así, el turista cultural postmoderno se correspondería con el "turista explorador", que busca nuevos destinos por ser diferentes, con una identidad distintiva, y auténticos. Un turista que busca diferenciarse, vivir nuevas experiencias relacionadas con la búsqueda de la cultura y el aumento del conocimiento. En teoría, se corresponde con el turista que encontraríamos en las primeras fases del desarrollo de un destino cultural.

Por otro lado, el turista cultural moderno se correspondería con el "turista de masas" que visita un destino muy conocido por todos, comercializado regularmente por las agencias, y bien posicionado en el mercado.

Entre estos dos perfiles es donde se sitúa la gradación en los turistas culturales de la que hemos hablado, dado que como ya hemos dicho se trata de dos modelos teóricos idealizados que no tienen por que darse completamente en la realidad.

Perfil ideal del turista cultural moderno

- Prefiere la visita de destinos culturales conocidos y de referencia por la imagen con la que estos cuentan y el posicionamiento que han logrado en el mercado.
- Hace mayor uso de intermediarios y de productos culturales cerrados o semicerrados.
- Valora tener un itinerario establecido y dedicar poco tiempo a la preparación del viaje.
- Es más proclive a masificar los destinos culturales: ciudades históricas, grandes monumentos y museos.
- Visita muchos destinos más por costumbre social que por necesidad personal.
- Aunque utiliza alojamiento reglado, sobre todo hotelero, se convierte en determinados casos en un falso excursionista que pernocta fuera del destino buscando mejores precios.
- Hace pocos viajes al año y pueden ser de larga duración, a veces como circuitos.

Perfil ideal del turista cultural postmoderno

- Es más proclive a descubrir nuevos destinos, y a visitar destinos menores y poco masificados.
- Sin embargo no rechaza visitar destinos culturales de masas, siendo sus pautas de comportamiento allí distintas de las de los turistas culturales modernos.
- Prefiere preparar el viaje por su cuenta con Internet y las nuevas tecnologías derivadas, apreciando la libertad durante el viaje.
- Necesita datos sobre el destino y valora la existencia de fuentes de información (guías, mp3, folletos, planos, paneles,...) antes y durante la visita, y su uso a conveniencia.
- Gusta de alojarse en el centro del destino o en lugares bien comunicados con el mismo, por lo que debido al factor precio y a la cantidad de tiempo que pasa fuera del alojamiento, no es tan proclive a utilizar establecimientos hoteleros.
- Combina el desplazamiento cultural con otras motivaciones y, por tanto, con otros tipos de turismo: rural, enológico, gastronómico, activo,...
- Tiende a reducir sus estancias, distribuyendo sus viajes a lo largo del año y aumentando la frecuencia de los mismos.

Fuente: Elaboración propia



De alguna manera se tiende a pensar hoy día que el modelo de turista cultural está evolucionando desde las características del turista moderno masivo hacia las del turista postmoderno. Además, y según De la Calle Vaquero, se puede haber llegado a un pico en el crecimiento del turismo cultural "pasivo", que identificamos con el moderno, y a un momento en el que hay que complementar esa pasividad con la diferenciación, la autenticidad y la creatividad. Así, asegura que el crecimiento de la oferta cultural en los años 80 y 90 había sido mucho mayor que la de la demanda, y que esto había originado una mayor presión competitiva entre los destinos. Esto se debe a que el turismo hace ya tiempo que se incorporó a la agenda de muchos gobiernos municipales como una herramienta más de las iniciativas de desarrollo local capaces de generar ingresos, empleo y prosperidad. Sobre todo ante la imposibilidad de apostar por otras vías, y eso claro está, se refleja en la cada vez mayor cantidad de ofertas turísticas de centenares de entidades locales, sólo en España, que se aferran al aprovechamiento de unos recursos, los culturales, que en muchos casos son los únicos que pueden explotar con el turismo. A esto hay que añadir además, las estrategias de desestacionalización y revitalización de destinos maduros en nuestro país, que alcanzan a poblaciones, regiones e, incluso, como refleja el Plan Horizonte 2020, a todo el país. Estrategias fundamentadas muchas veces en el desarrollo de productos alternativos basados en el patrimonio cultural, y del que España es un líder mundial en cuanto a recursos.

La introducción de estas nuevas estrategias de explotación turística basadas en el turismo diferencial, sobre todo en las experiencias, el conocimiento, la creatividad y la autenticidad, se debe muchísimas veces a este incremento de la presión competitiva, y a la lógica búsqueda de la diferenciación, ya que muchas veces es difícil encontrarla en recursos culturales que resultan muy similares entre sí, sobre todo dentro de un mismo país y en zonas geográficas cercanas.

A modo de síntesis entre los diversos autores, podemos decir que se detecta hoy día un creciente esfuerzo, desde los destinos, por crear productos turísticos culturales o modificar los ya existentes basándose en la diferenciación, que en el caso del turismo cultural se está argumentando en la autenticidad, la identidad local, la creatividad, la innovación, la imaginación, una interpretación del patrimonio atractiva y comprensible para el cliente y, sobre todo, la calidad. Este incremento y apuesta por la diferenciación se debe, entre otros, a:

1. El aumento de la demanda de turistas culturales en línea con el aumento de número de turistas en general.
2. El cambio en las características del turista cultural, con una evolución desde el turista moderno hacia el postmoderno donde se encuentra la creciente apreciación de la cultura dentro de las motivaciones.
3. La necesidad de diversificación económica de algunos territorios y la apuesta por el turismo en base a los recursos patrimoniales de que disponen.
4. La cada vez mayor cantidad de productos turísticos culturales que ha hecho crecer a la oferta por encima de la demanda.
5. El alejamiento respecto a otros productos turísticos culturales, en especial de aquellos masificados y/o degradados, o la reconversión de los mismos.

A estos puntos hemos de añadir otro, no menos importante, que trata sobre los beneficios económicos y sociales que es capaz de generar esta actividad si se gestiona correctamente. Dentro de esos beneficios hemos de distinguir entre dos grupos principalmente: los beneficios económicos y los socioculturales.

En el caso de los beneficios económicos, distinguimos en primer lugar los impactos positivos que generalmente es capaz de proporcionar el turismo, ya sea cultural o no, tales como la creación de empleo, el aumento de la producción, la creación de dinámica empresarial, etc. A estos hemos de añadir un beneficio derivado directamente del uso de los recursos patrimoniales, como es el efecto desestacionalizador. Así, dado que los productos turísticos culturales pueden, generalmente, ser consumidos durante todo el año (sin estar sujetos a vaivenes climáticos), son capaces de atraer visitantes incluso en temporada baja, gracias a segmentos turísticos como el social o el educacional. La desestacionalización, además, puede hacer disminuir la precariedad del trabajo turístico en destinos estacionales, dado que "permite que se prolongue el período de tiempo durante el que los trabajadores estén empleados" (García Sánchez y Alburquerque, 2003).



En cuanto a los impactos socioculturales positivos, este tipo de turismo es, quizás, uno de los más beneficiosos. Así, en cuanto a los bienes patrimoniales, permite “explotar unos recursos poco aprovechados y muchas veces desconocidos, olvidados, expoliados y marginados de toda protección” (García Sánchez y Albuquerque, 2003), a esto hemos de añadir el mayor acceso al patrimonio de la población local y de cualquier persona en general, la recuperación y mantenimiento de la cultura propia (incluso a veces ante la comprobación de su valoración por los visitantes), el intercambio social y cultural con otras sociedades, la generación de estudios e investigaciones acerca del patrimonio valorizado, la concienciación ciudadana acerca del valor de los recursos patrimoniales, etc.

1.6 Los productos turísticos culturales

A modo de definición entendemos como “producto turístico cultural” *la adaptación, valorización y comercialización turística de uno o varios recursos patrimoniales culturales, sean tangibles o intangibles*. De esta rápida definición extraemos que la principal característica con la que cuenta el producto turístico cultural es la patrimonialidad, de modo que no puede haber “producto turístico cultural” sin patrimonio cultural.

Este carácter patrimonial del producto turístico cultural obliga a la adopción de una estrategia, muchas veces complicada, en la que se combine explotación con conservación. Ruiz Baudrihay (1997) consideraba que la capacidad de carga en el turismo cultural en general es más sensible que en otros modelos turísticos, precisamente debido a su patrimonialidad. De hecho, mientras que en el punto anterior hemos hablado de una serie de beneficios económicos y socioculturales derivados del turismo cultural, lo cierto es que esta actividad es capaz también de generar serios impactos negativos si no es correctamente gestionada. En el plano económico, la explotación turística del patrimonio no siempre es rentable, suponiendo muchas veces el mantenimiento de infraestructuras deficitarias e incluso el desvío de recursos económicos que podrían ser utilizados para necesidades más básicas. En el plano sociocultural el impacto puede ser todavía mayor, con degradaciones del patrimonio y no respetuoso (en este sentido, Ruiz Baudrihay comentaba que el período de recuperación del producto turístico cultural en caso de ser degradado es mucho más arduo, así pone por ejemplo una catedral rodeada de edificios más altos y modernos, a lo que nosotros podemos añadir un casco histórico con problemas de desestructuración social). En ocasiones incluso se detecta una banalización de la cultura propia en aras de una mejor comercialización, con pérdidas de autenticidad e identidad local.

Ante todo esto, Ruiz Baudrihay plantea uno de los más importantes principios que deben tenerse en cuenta en la creación de un producto turístico cultural: que la rentabilidad económica no siempre ha de ser la prioridad, por lo que es preciso alcanzar un equilibrio entre conservación y explotación. Esta gestión protectora del patrimonio ha ocasionado históricamente que, durante la creación y gestión de los productos turísticos culturales esté presente la administración, que mediante la legislación se erige como garante de esta protección, a lo que se añade que la mayoría de veces los bienes patrimoniales son precisamente públicos. Muchas veces la administración ha sido el único agente implicado en la gestión turística del patrimonio, si bien esto parece estar cambiando.

El concepto de conservación del que hablamos se relaciona directamente con el concepto de sostenibilidad. Una explotación turística que garantice la conservación del bien patrimonial será susceptible de ser sostenible, al menos patrimonialmente. Esta sostenibilidad deberá ser entendida al mismo tiempo como material e inmaterial, es decir, deberán respetarse los valores tangibles del patrimonio utilizado, si los tiene, pero también los valores intangibles, que de seguro sí tendrá. Dentro de los valores intangibles a respetar sobresalen dos elementos de los que ya hemos hablado antes, la autenticidad y la identidad. No sólo son importantes por la fuerte relación que tienen con la población local, sino que además pueden y deben ser aprovechados como herramienta de diferenciación respecto de otros productos culturales similares.

La sostenibilidad entronca, por tanto, con la conocida noción de capacidad de carga, concepto que muchas veces resulta complicado de aplicar en el turismo cultural, sobre todo cuando se usa como continente de la actividad el propio patrimonio. Ruiz Baudrihay cita a Van den Borg y Gotti (1995) cuando nos dice que en el caso del patrimonio cultural “la afluencia de turistas es



un fenómeno no previsto por sus antiguos creadores”, algo que irremediablemente influye en la dificultad de calcular y controlar una capacidad de carga óptima³. El mismo autor asegura que muchas actividades turísticas culturales son, por definición, contrarias a la masificación.

El equilibrio entre conservación y explotación, las nociones de capacidad de carga y sostenibilidad de las que estamos hablando, solo podrán entrar en juego dentro del turismo cultural cuando hablemos de gestión. Antón Clavé (2000) asegura que es necesario prevenir actuaciones aisladas y descoordinadas y crear un marco de actuación a través de la planificación. Será ahí donde estén presentes las correspondientes acciones de gestión cultural y turística, de tal manera que se ganen los recursos del patrimonio para la sociedad en general, y para la *población local* en particular. Respecto a esta última, hemos de decir que cualquier proyecto de desarrollo turístico basado en el patrimonio cultural, sea tangible o intangible, ha de contar de alguna manera con su participación. Esto se debe a que en el momento de poner en marcha un producto turístico cultural se generarán una serie de impactos que repercutirán, a la fuerza, en la población local. Antes decíamos que el equilibrio entre explotación y conservación del patrimonio contribuye a la sostenibilidad del mismo. Esa sostenibilidad ha de garantizarse tanto en el plano económico como en el sociocultural, ya que de no ser así se irá en contra de los intereses de la población local (Ruiz Baudrihayé). Por tanto se ha de trabajar para maximizar los impactos positivos en la población (económicos, sociales y ambientales) e intentar minimizar aquellos negativos, algo que sólo se podrá conseguir si en los procesos de planificación y gestión se cuenta con su participación.

Como tercer agente implicado dentro de la creación de proyectos turísticos culturales recogemos otro grupo que en muchas ocasiones no es incluido en los mismos: el empresariado. Grupo que no siempre participa, en ocasiones por la independencia con las que muchas veces actúa de la administración, otras por la propia negativa o indiferencia de los empresarios a colaborar. En este sentido Grande Ibarra comenta que gran parte del empresariado turístico mundial no aporta ninguna ayuda financiera para la preservación y restauración del patrimonio que atrae a los turistas de los que viven. Además, muchas veces el aprovechamiento que hacen de los productos turísticos culturales discurre de espaldas al planeamiento establecido por los gestores del mismo, generándose una serie de impactos que en determinados momentos puede llegar a ser perjudicial para el propio patrimonio. La importancia del empresariado local en los proyectos turísticos culturales es muy importante e incluso determinante, dado que debe suponer la inclusión de profesionales locales (con el consiguiente beneficio para el empleo de la zona), nuevas fuentes de financiación, la inclusión de nuevos puntos de vista profesionales y, en definitiva, una visión más real y acorde a la rápida dinámica del mercado turístico actual. Sin duda la conciliación de los intereses públicos y los privados en los proyectos de turismo cultural es uno de los mayores retos, sobre todo cuando el carácter público o semipúblico del patrimonio origina problemas de apropiabilidad de los resultados de su consumo o producción (Bedate, Sanz y Herrero, 2001).

Productos turísticos culturales

- Monumentos y sitios patrimoniales.
- Rutas e itinerarios turísticos.
- Centros de interpretación.
- Museos y exposiciones permanentes.
- Exposiciones temporales itinerantes o fijas.
- Actividades culturales guiadas: circuitos, estancias, excursiones y visitas.
- Paquetes turísticos culturales no guiados.
- Eventos o celebraciones culturales.
- Parques culturales.
- Parques temáticos culturales.
- Espacios temáticos patrimoniales.

Fuente: Elaboración propia

³ Al respecto es muy interesante el caso de Venecia, con la puesta en marcha del proyecto *Venice Connected*, ejemplo de aplicación de las nuevas tecnologías en el turismo y, más concretamente, en el control de la capacidad de carga.



1.7 Las rutas turísticas culturales

Teniendo en cuenta la orientación de este proyecto, nos centraremos en este apartado, en un producto turístico cultural concreto de los que hemos enumerado en el cuadro del punto anterior: las rutas turísticas. Antón Clavé (2000) define las rutas e itinerarios culturales como "sistemas de compactación de recursos y/o productos que dotan de contenido los espacios por los que transcurren, generan distinción en las personas que las recorren, permiten la transferencia de conocimiento y facilitan la redistribución de rentas entre espacios contiguos". Según este autor, la delimitación de rutas e itinerarios culturales implica definir un contenido temático que debe traducirse en una propuesta específica de consumo cultural: el producto turístico cultural. Los recursos utilizados dotarán al espacio de una nueva identidad simbólica.

Este contenido temático posibilitará poner en común los diferentes recursos turísticos y los territorios que los albergan mediante aquellos elementos que comparten, que funcionarán a modo de conectores (ya sean sus peculiaridades constructivas, su historia, los personajes que alguna vez tuvieron relación con ellos, etc.). Los elementos que den forma a la ruta han de plantearse como productos turísticos individuales capaces de resultar atractivos por sí mismos, pero a la vez por su inclusión dentro de un ente mayor, que mejora el posicionamiento de la imagen de los mismos en la mente del turista. Al respecto, Antón Clavé afirma que el fundamento de una ruta como producto turístico es tanto el carácter de su recorrido como el contenido particular de cada uno de los nodos que lo articulan.

Grande Ibarra afirma que las rutas permiten generar un producto de mayor valor que la suma de las partes. Lo cierto es que las rutas, por suponer la asociación de diferentes recursos, deben generar sinergias que beneficien tanto a los oferentes como al público visitante, así:

- Una ruta puede trascender la diversidad geográfica y la distancia, facilitando la difusión de los efectos del consumo turístico y ofreciendo inmejorables perspectivas en materia de comercialización (Antón Clavé). Sobre esto último Ruiz Baudrihayé comenta que las rutas generan una relación más estable con los operadores.
- Posibilita, en la mayoría de casos, compartir recursos financieros, técnicos y humanos gracias a una puesta en valor, musealización y promoción común para el conjunto de elementos incluidos.
- Permite encontrar soluciones comunes a problemas compartidos por muchos de los elementos integrados en la misma.
- Del mismo modo permite la creación de una imagen común y valorada para los municipios o territorios que la integren.
- Muchas veces obliga a la cooperación entre municipios y comarcas vecinas, ayudando a la consecución de subvenciones por parte de la administración.

Pero lo cierto es, que a pesar de todo, en muchas ocasiones los proyectos se quedan en lo que Grande Ibarra llama "rutas-imagen". Al respecto este autor comenta que una ruta es algo más que un título y una publicación. Necesita de una correcta planificación, un plan de inversiones, una estrategia de marketing y una cierta implicación de la población local y de los operadores turísticos. La ruta necesita reunir los atractivos suficientes y reales para otorgarle la entidad necesaria, así como las infraestructuras para garantizar la correcta satisfacción del visitante.

En línea con lo anterior, Antón Clavé enumera una serie de factores críticos que se han de tener en cuenta a la hora de planificar una ruta turística, y sobre los que hemos hecho algún añadido:

1. Concepto temático que se asocie a la ruta, algo que desarrollaremos más adelante y que definiremos como la "temática". Además habrá que tener muy presente el nivel jerárquico de los recursos a valorizar. En este sentido, Ruiz Baudrihayé asegura que siempre se produce una jerarquización natural de los distintos lugares de una ruta, según el interés objetivo de los mismos y la oferta con la que cuentan. Estos factores influirán en el alcance del atractivo de la ruta.
2. El contenido de la ruta: los componentes patrimoniales, las características del recorrido y el desarrollo de equipamientos. Elementos que afectarán a la duración de los viajes.
3. La escala de la ruta, el número y la localización de sus nodos: accesibilidad, proximidad a mercados potenciales y adecuación al comportamiento de la demanda objetivo. Se deberán tener también en cuenta los equipamientos con los que se cuente. Factores que influirán en las propuestas turísticas a comercializar.



4. La existencia de sistemas de ordenación, gestión o coordinación entre agentes públicos y privados, que permitirán la configuración de la ruta como producto turístico. Este apartado no es especialmente importante dado que será el que, desde este proyecto, se desarrolle con más detenimiento para el caso de la Ruta de los Castillos, como más adelante veremos.
5. Los hábitos de movilidad y motivaciones de la demanda: duración de la estancia y formas de uso. Ruiz Baudrihayé comenta en este sentido la tendencia al acortamiento de los periodos vacacionales y su multiplicación durante el año, haciendo que cuanto más largas sean las rutas, más difícil sean de realizar. Duración potencial de los viajes, que derivará del anterior punto.
6. Existencia de un concepto claro y sólido, adecuado al público objetivo, perdurable, simbólico, rico y diverso, que dote de distinción al usuario, identificable señaléticamente y que sea tematizable, permitiendo definirlo como producto turístico cultural. Deriva directamente del "concepto temático" comentado en el punto 1 y se trata de la concreción del mismo. En este sentido vale la pena aproximarse al concepto de "marco conceptual común" o "criterio clave de interpretación" desarrollado por Serra y Pujol (2001), consistente en una idea, a modo de sentencia breve, a partir de la cual se articula la tematización de la oferta existente en un producto cultural compuesto.

Como vemos le hemos dado mucha importancia a la interrelación de los diferentes recursos que forman una ruta, gracias a la existencia de uno o varios "elementos conectores" que derivan en la definición de un marco conceptual común y en el diseño de una temática concreta para la ruta. Pero no podemos olvidarnos de ninguna manera durante ese proceso, de la existencia de una serie de recursos o productos turísticos en el territorio que acoge a la ruta que deberán ser tenidos en cuenta y puestos en relación con la misma. Una ruta jamás es un elemento cerrado, y no puede dar la espalda al territorio en el que se asienta, ni mucho menos al tejido turístico que lo envuelve. Más bien, ha de permitir y potenciar las conexiones entre los elementos que la conforman y otros bienes patrimoniales con los que estén relacionados, ya sea por motivos históricos, culturales, temáticos o, los más comunes, geográficos (misma población, comarca,...). De esta única manera la ruta se puede convertir en un auténtico dinamizador del turismo de la zona, puesto que entrará en relaciones de complementariedad con otros productos existentes, enriqueciendo la oferta del territorio y diversificándola.



2. Los turistas culturales en España y la Comunitat Valenciana

En general, existe una apreciación de que el turismo cultural está creciendo en nuestro país. Esto se debe, en gran medida, al fuerte crecimiento de la oferta del que más arriba hemos hablado, pero también al cada vez mayor interés por la cultura dentro de las motivaciones de los turistas que visitan España. El Ministerio de Cultura⁴ aseguró recientemente que el turismo cultural constituye una vía de crecimiento, y que en ciudades con gran oferta de museos y exposiciones se había logrado incrementar el número de turistas en un año de crisis como 2009. Veamos a continuación algunas cifras sobre turistas extranjeros y españoles en España relacionadas con el turismo cultural para comprender un poco mejor cual es la situación. Para ello se ha consultado varias publicaciones del Instituto de Estudios Turísticos (IET) y del Ministerio de Cultura. En todas ellas, las fuentes de información son la encuesta de movimientos turísticos en fronteras (*Frontur*), la encuesta de gasto turístico (*Egatur*) y la encuesta de movimientos turísticos de los españoles (*Familitur*), todas realizadas por el IET. Hay que señalar que *Frontur* se refiere a los turistas extranjeros *que realizan actividades culturales* durante su estancia en España, independientemente de que su motivación para venir a nuestro país sea otra, mientras que *Familitur* se centra en los turistas españoles que se desplazaron por España *debido a motivaciones culturales*, por lo que no son cifras directamente comparables. Además, en el caso de *Frontur* se presentan datos sólo hasta 2008, mientras que para *Familitur* las cifras han sido actualizadas a 2009.

2.1 El turismo receptor cultural en España

El Instituto de Estudios Turísticos de España (IET) estimó que para el año 2008⁵, del total de turistas residentes en el extranjero que visitaron España, 31,5 millones realizaron actividades culturales (31,8% del total) y 5,7 millones realizaron actividades gastronómicas (5,9% del total). Esa cifra suponía, para el año del estallido de la crisis económica, un descenso respecto a 2007 del 1,3%. Aun así, la cifra de 2008 reflejaba un crecimiento en la llegada de estos turistas respecto a 2005, de más del 8,2%. El gasto generado por los turistas residentes en el extranjero que realizaron actividades culturales en nuestro país en 2008 fue de casi 31 millones de euros, con un crecimiento del 2,1% respecto al año anterior y del 15,6% frente a 2005.

Por países de origen, Reino Unido estaba a la cabeza, con el 23% del total de viajeros residentes en el extranjero que realizaron actividades culturales, si bien con un descenso respecto a 2005 del 6,7%. Tras este país se coloca Alemania, con el 18% de los viajeros y un incremento del 1,2% respecto a 2005. Francia es el tercer principal emisor de estos viajeros, con 14,3% de la cuota y un incremento frente a 2005 del 8,2%. Tras ella se sitúa Italia con el 7% de cuota y un importante incremento del 36,9%. Este país es además el emisor europeo con un mayor porcentaje de viajeros que realizan actividades culturales sobre el total de viajeros, con un 66,6% de los italianos realizando este tipo de actividades en sus viajes a España (en Reino Unido este porcentaje baja hasta el 46%). Por delante de Italia únicamente se sitúa EE.UU. entre los principales emisores, con el 86,7% de sus viajeros efectuando estas actividades, si bien este país solo cubre un 3% de la cuota de esta clase de viajeros.

En cuanto a gasto total generado en España, la clasificación es similar a la anterior, con el Reino Unido generando el 20,1% del gasto total de estos turistas. En cuanto al gasto medio por persona, son los viajeros estadounidenses los que más gastan, con más de 1.800 euros por persona, debido principalmente al transporte aéreo. Les siguen en Europa los viajeros de los países nórdicos, con más de 1.000 euros por persona. En esta clasificación los británicos se hunden hasta la séptima posición (858 euros por persona).

Por principales destinos, Cataluña supera al resto de CC.AA. por amplísima mayoría, con el 28% de la cuota de viajeros recibidos (8,8 millones) y un incremento respecto a 2005 del 5,6%. Andalucía es la segunda región con mayor número de viajeros residentes en el extranjero realizando actividades culturales, con el 16,6% de cuota (5,2 millones) y un incremento del 1,5% desde 2005. Les siguen Baleares (14,4%), y Canarias (12,1%). Asturias y Navarra fueron en 2008 las CC.AA. con un mayor porcentaje de sus turistas residentes en el extranjero

⁴ "El turismo cultural crece en España, gracias a los museos, lanzados a competir con la industria del ocio". *Hosteltur*, mayo de 2010.

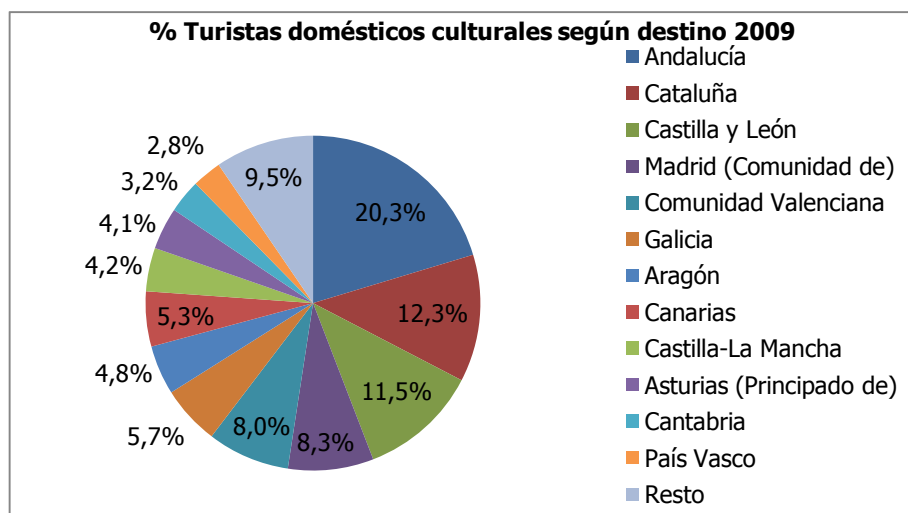
⁵ Anuario de Estadísticas Culturales 2009. Ministerio de Cultura.



realizando actividades culturales, con el 75% y el 72% respectivamente. Los viajeros residentes en el extranjero que realizaron actividades culturales se alojaron preferentemente en hoteles en un 64,3%, organizando su viaje en un 75,5% por su propia cuenta, mientras que el 24,5% llegó a nuestro país tras la compra de un paquete turístico.

2.2 El turismo doméstico cultural en España

En 2009⁶, con una fuerte crisis económica en España, el total de residentes en España que viajaron por el país (lo que se conoce como turismo doméstico) creció frente a 2008 en sólo un 0,9%. Mientras, el número de viajeros españoles por motivos culturales que se desplazaron por el país registró un crecimiento frente al año anterior del 2%, con casi 8,6 millones de viajeros. Andalucía fue el primer destino con más del 20% de estos viajes y un incremento frente a 2005 del 7,8%, seguida de Cataluña, con el 12,3% y un incremento respecto a 2005 del 10,1%. Castilla y León quedó tercera, con el 11,5% y un descenso del 17,6% en el mismo periodo. Tras ella la Comunidad de Madrid recibió al 8,3%, con un 5,2% menos que en 2005, y quinta quedó la Comunitat Valenciana, con el 8% y un descenso respecto a 2005 de más del 20%. En 2009, se percibió un mayor uso del alojamiento colectivo (hoteles, apartamentos reglados, campings y alojamiento rural) en los viajeros españoles por motivos culturales si lo comparamos con el total de viajeros internos de ese año. Así, predominó el uso del alojamiento hotelero, con el 47,4% en hoteles de 3 y 4 estrellas, mientras que sólo el 12% de los viajeros domésticos totales de ese año se alojaron en esos establecimientos. Otro ejemplo, el 10,4% utilizó alojamiento rural, frente a sólo el 2% del total de turistas domésticos de ese año. La estancia media fue ligeramente superior para los turistas de motivación cultural (4,5 noches frente a 4,3 para el total de turistas), si bien se ha reducido para los turistas de motivación cultural frente a 2008 en un 9%.



Fuente: IET Familitur.

En 2008 (último año con datos de gasto) el gasto medio diario de los turistas españoles por motivos culturales en España alcanzó los 47,6 euros, frente a los 35,6 euros de los turistas nacionales internos en general. El gasto total por viajero fue mucho mayor, con 308,5 euros de media para los viajeros por motivos culturales, frente a los 154 euros de media del turista español en general.

2.3 El turismo cultural en la Comunitat Valenciana

La Comunitat Valenciana recibió, en 2008, el 9,4% de los turistas residentes en el extranjero que realizaron actividades culturales en España, siendo el quinto destino nacional. Aun así, este porcentaje de cuota podría haber sido mucho mayor, dado que en la Comunitat el porcentaje de visitantes extranjeros que realizó este tipo de actividades sobre el total se quedó en el

⁶ Instituto de Estudios Turísticos. *Familitur*. Datos proporcionados por la Agència Valenciana del Turisme.



51,5%. Esto da una idea del peso que tienen en esta región otros tipos de oferta turística.

En cuanto al mercado nacional, la Comunitat Valenciana se situó en 2009, quinta con el 8% de las llegadas de turistas españoles por motivos culturales y alrededor de 682.000 visitantes, superada por comunidades como Castilla y León o Madrid. Es importante resaltar el descenso de esta cifra en los últimos años, con un decremento del 20,3% en el periodo 2005-2009, frente al crecimiento de algunos de los principales competidores. Aun así el número de españoles llegados a la Comunidad por motivos culturales se incrementó respecto a 2008 en un 4,1%, similar al 4,8% de crecimiento del turismo doméstico en general por la región. Hay que indicar, además, que en 2009 el 23,9% de los residentes en España que visitaron la Comunitat Valenciana por motivos culturales eran valencianos, si bien esto supuso tan sólo el 1,5% de los valencianos que se desplazaron por su región. La estancia media de estos viajeros en la región fue de 5,3 noches (con un crecimiento del 0,4% frente a 2008), superior a la de la mayoría de comunidades autónomas (salvo las islas y Galicia). Esta estancia media superó ligeramente la del turismo doméstico en general por la región, de 5 noches, que decreció frente a 2008.

Vemos, por tanto, que por comunidades autónomas, la Comunitat Valenciana mantiene una posición ambigua como destino de turismo cultural. En 2008 se situó como el quinto destino español de los turistas residentes en el extranjero que realizaron actividades culturales en su visita a España, exactamente la misma posición que la Comunitat mantuvo ese año para el total de turistas residentes en el extranjero llegados al país. Aun así, este segmento de turistas sólo supuso la mitad de los turistas residentes en el extranjero que ese año llegaron a la región. En Andalucía esta cifra se quedó en el 65,2% y en Cataluña en el 62%.

Por otro lado, para el turista doméstico cultural la región se colocó en 2009 como quinto destino español, si bien fue ampliamente superada por comunidades autónomas como Cataluña y Andalucía, destinos turísticos directamente competidores de la Comunitat Valenciana; además de por Castilla y León y la Comunidad de Madrid, regiones que en general se encuentran por detrás de la Comunitat como destinos turísticos domésticos. No podemos olvidar que, mientras que la Comunitat Valenciana fue el quinto destino en 2009 en llegadas de turismo doméstico cultural, ese mismo año fue el tercer destino español en llegadas totales de turismo doméstico.

De este modo se confirma la importante especialización en otros tipos de turismo que la Comunitat Valenciana tiene para los residentes en España. Así, por ejemplo, en 2009 el 48% de los residentes en España que visitó la Comunitat Valenciana vino motivado principalmente por el descanso en campo y/o playa, el mayor porcentaje entre todas las comunidades autónomas españolas (incluidas las islas), mientras que sólo el 3,8% de los visitantes residentes en España que llegaron ese año a la Comunitat Valenciana declararon haberla visitado por motivos culturales, un porcentaje menor que el de la mayoría de regiones.

Todo esto no parece sino reforzar el hecho de que la oferta turística cultural en la Comunitat Valenciana parece funcionar más como complemento que como principal atractivo para los turistas que llegan a la región. En este sentido, conviene destacar que en el año 2008 el porcentaje de turistas (españoles y extranjeros) que visitó la Comunitat Valenciana por motivos culturales representó tan sólo el 5,7% del total de turistas que llegaron a la región, la cifra más baja de todas las regiones españolas⁷.

En cuanto a la provincia de Alicante, no se dispone de cifras de visitantes extranjeros que realizaran actividades culturales dado que el IET no dispone de suficiente muestra, pero sí de llegadas de españoles por esta motivación. Así, en 2009, el turismo cultural originó la llegada a la provincia de Alicante de más de 204.000 personas, si bien es importante señalar que esta cifra marcó un retroceso entre el periodo 2005 y 2009 del 31%. Este número de llegadas supuso únicamente el 3,2% del total de llegadas de los españoles a la provincia, mientras que la motivación de descanso en campo y playa se llevó el 52,2%. El porcentaje es similar al de la provincia de Valencia (3,7% del total de viajes) pero ligeramente inferior al de otras provincias mediterráneas como Tarragona (4,3%), Girona (6,1%) o Málaga (5,7%), y lejos de por ejemplo, Granada, donde el peso de la oferta patrimonial es mayor (10,6%).

⁷ Anuario de Estadísticas Culturales 2009. Ministerio de Cultura.



3. Los castillos del Vinalopó

3.1 Introducción al territorio de estudio

La zona hoy conocida como valle del Vinalopó ha tenido, desde antiguo, la consideración de tierra de paso entre el interior meseteño peninsular y la costa mediterránea. Consecuencia de esto ha sido el asentamiento histórico de seres humanos, y el paso por estas tierras de las principales culturas de la historia de España, como lo demuestran importantes yacimientos de la edad del bronce e iberos en Villena o Elda. La existencia del valle se debe a la disposición de la cordillera bética a su paso por la provincia, con sierras que se extienden de sudoeste a nordeste. Estas serranías dejan entre sí corredores cuya conexión ha aprovechado el río Vinalopó, el cual discurre hacia el sur, dándole nombre a toda la zona. La importancia histórica que ha tenido esta tierra por su consideración de zona de paso ha permitido, hasta día de hoy, la existencia de importantes núcleos de población. Este hecho ha ayudado a una distribución mucho más equitativa de la población de la provincia de Alicante si la comparamos con otras provincias costeras españolas, como por ejemplo las propias Valencia y Castellón. Así, como ejemplo, la población residente en las tres comarcas del Vinalopó (a saber, y de norte a sur: Alt Vinalopó⁸, Vinalopó Mitjà y Baix Vinalopó) alcanza los 525.106 habitantes⁹, cifra que supone un porcentaje respecto al total poblacional de la provincia del 27,4%. Si no tenemos en cuenta el peso de Elche (3ª ciudad en tamaño de la Comunitat Valenciana), la población supondría el 15,4% del total provincial.

La importancia estratégica, por tanto, de toda esta zona hizo que históricamente, además de una tierra de paso, se convirtiera en una tierra de frontera. De este modo, desde tiempos de la desintegración del califato de Córdoba en el siglo XI, la zona pasó a ser límite de las posesiones de los distintos reinos de Taifas (Murcia, Denia y Valencia), más tarde entre éstos y las coronas cristianas (Castilla y Aragón), y ya finalmente entre éstas dos últimas. Esta condición de zona fronteriza fue la principal causa del origen de los castillos y fortificaciones del Vinalopó, en la mayoría de los cuales encontramos un germen constructivo de época almohade (siglos XI y XII) con añadidos posteriores de época cristiana. Esta técnica constructiva almohade es posiblemente uno de los elementos que mejor defina estas fortalezas, con muros contruïdos de tapial, sin los grandes sillares que más tarde añadirían los cristianos. Destacan entre la escasa decoración, algunas cúpulas de arcos que se entrecruzan formando estrellas, algo inaudito en la historia de las edificaciones militares españolas. A esto hay que añadir la llamativa localización de la mayoría de fortificaciones, situadas en lo alto de peñas y riscos desde los que dominar los valles. Alturas que propiciaron peculiares sistemas de comunicación visual entre los propios castillos, y que son el origen de algunos de los cascos históricos de las poblaciones del Vinalopó. Tras la conquista cristiana, la firma del Tratado de Almisra (s. XIII), las Sentencias de Torrellas-Elche y la Guerra de los Dos Pedros (s. XIV) dibujaron una línea fronteriza que dejaría a la mayoría de las poblaciones del Vinalopó en manos de la Corona de Aragón, con la excepción de Villena y Sax, en Castilla. La entrega de los castillos y sus tierras a nobles conllevaría importantes modificaciones en algunos de ellos que han llegado hasta hoy día. Así mismo, su uso durante distintas guerras (principalmente Guerra de las Germanías, Guerra de Sucesión y Guerra de la Independencia), el abandono y el uso como cantera de piedra por los vecinos de las poblaciones ocasionaron profundas alteraciones en las fortalezas que en los mejores casos han sido reparadas mediante actuaciones de restauración, mientras que otros están hasta hoy día en lamentable estado de ruina.

De norte a sur, según recorremos las tres comarcas del Vinalopó, contamos con doce poblaciones en las que se contabilizan 14 fortalezas¹⁰:

- Castillo de Banyeres de Mariola.
- Castillo de Almisra, en El Camp de Mirra.
- Castillo y murallas de Biar.
- Castillo de la Atalaya y Castillo de Salvatierra, en Villena.

⁸ Se incluye la población de Banyeres de Mariola, geográficamente en el Vinalopó, si bien adscrita tradicionalmente a la comarca de l'Alcoià.

⁹ Instituto Nacional de Estadística (INE). Cifras de población referidas a 1/1/2009.

¹⁰ Direcció General de Patrimoni de la Comunitat Valenciana.

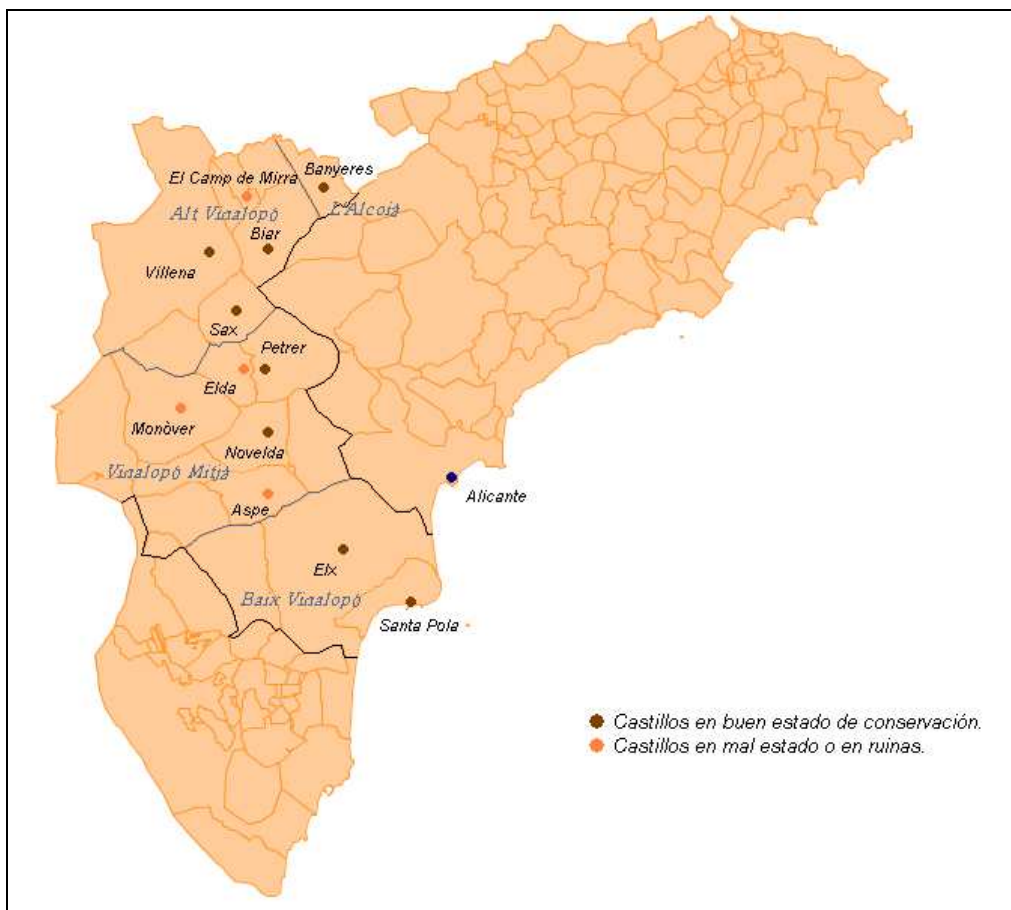


- Castillo de Sax.
- Castillo de Elda.
- Castillo de Petrer.
- Castillo de Monóver y Castillo de Xinorla, en Monóver.
- Castillo de la Mola, en Novelda.
- Castillo del Río, en Aspe.
- Castillo-Palacio de Altamira, en Elx.
- Castillo-Fortaleza de Santa Pola.

Todas estas fortificaciones están catalogadas como Bienes de Interés Cultural (BIC) de acuerdo a la ley 6/1985, de 25 de junio, del Patrimonio Histórico Español. Además están considerados monumentos, de acuerdo al artículo 15 de la misma ley que dice que "son monumentos aquellos bienes inmuebles que constituyen realizaciones arquitectónicas o de ingeniería, u obras de escultura colosal siempre que tengan interés histórico, artístico, científico o social". La declaración legal de BIC genera una serie de consecuencias de obligado cumplimiento por los ayuntamientos donde se encuentran mediante la redacción de un Plan de Protección. Estas obligaciones están relacionadas principalmente con la conservación, las obras que se lleven a cabo, el traslado de los restos, o la incorporación a los mismos de materiales externos, entre otras.

Provincia de Alicante:

Delimitación de las comarcas del Vinalopó y situación de las poblaciones con castillos



Fuente: Elaboración propia.

Hemos de decir que, a pesar de su protección, la situación de conservación de las fortalezas varía enormemente de unas a otras. Así, mientras que algunos de los castillos están en un buen estado de conservación, habiendo sido objeto de varias restauraciones y consolidaciones, otros por el contrario se encuentran en situación de ruina, quedando de ellos nada más que unos



cuantos lienzos de muralla o, en el mejor de los casos, alguna torre.

A pesar de de estas particularidades, muchos de estos castillos se han convertido en importantes señas de identidad de las poblaciones que las acogen, configurándose en elementos de gran valor patrimonial inmaterial junto al que ya tienen como bienes materiales.

Es por esto que en muchos de los casos (Sax, Villena, Biar, Banyeres,...) los castillos constituyen uno de los recursos de mayor potencial turístico, siendo poseedores de una gran capacidad de atracción. A esto ayuda tanto la monumentalidad, como la localización de algunos de ellos, que en su posición de antiguos vigías de los pasos del Vinalopó, son perfectamente visibles desde las carreteras que atraviesan la zona. Además, hemos de añadir la imbricación que la mayoría tienen con los cascos históricos en los que se insertan, con una importante interrelación entre los castillos y otros recursos turísticos situados en los mismos.

Esto ha permitido que en determinadas poblaciones los castillos se hayan erigido como el principal referente turístico desde el inicio, captando y distribuyendo flujos turísticos desde antes de que los propios municipios diseñaran actuaciones de desarrollo turístico. A veces, la inexistencia de estas actuaciones ha reducido la estancia de los visitantes, limitándola a varias horas por la imposibilidad de contar con más productos turísticos que consumir.

3.2 Análisis de la situación turística del territorio

Tras el anterior apartado introductorio, vamos a realizar un diagnóstico de situación interno y externo del territorio de estudio. Este análisis es importante dado que supone un mejor conocimiento de aquellas particularidades (estructurales y coyunturales) que afectan a nivel turístico al destino abarcado por el proyecto, tanto de una forma directa e indirecta. Todos aquellos puntos de importancia surgidos de este diagnóstico de situación serán analizados más adelante y valorados para poder ser utilizados en la futura fase de propuestas.

En los apartados a continuación nos disponemos a realizar los siguientes análisis:

1. Análisis externo, que consta de dos partes:
 - a. Análisis del macroentorno (macroentorno global y macroentorno inmediato).
 - b. Análisis del microentorno.
2. Análisis interno.

3.2.1 Análisis global del macroentorno

Mediante el análisis del macroentorno pretendemos detectar aquellos factores a nivel mundial, nacional y local que pueden influir en el desarrollo del turismo en España, la Comunitat Valenciana y, por ende, en los municipios del Vinalopó. Algunos de estos aspectos son meramente coyunturales y pueden cambiar rápidamente, mientras que otros están convirtiéndose en factores estructurales que influirán en el devenir de la actividad turística durante años.

La primera parte del análisis del macroentorno consistirá en un análisis del macroentorno global. Para ello se utilizará lo que comúnmente se conoce como Análisis PEST, herramienta mediante la cual se plantean una serie de aspectos político-legales, económicos, socio-culturales y tecnológicos. Este análisis puede parecer demasiado alejado de la realidad cotidiana del destino de estudio, pero los elementos que a continuación vamos a enumerar son capaces de influir (normalmente de forma indirecta aunque algunos incluso de forma directa) en el destino de estudio, de ahí su importancia.

Factores Político-legales:

- Se aprecia una mayor estabilidad gubernamental en Europa y cada vez mayor en el resto del mundo que beneficia a los desplazamientos de viajeros.
- Existe una disminución de las restricciones a la libre circulación de viajeros entre países, sobre todo en Europa gracias a la Unión Europea. La firma de acuerdos con países emisores emergentes como por ejemplo Rusia pueden hacer crecer las llegadas de viajeros a los principales destinos europeos.
- Existe una mayor concienciación gubernamental de la importancia del turismo y las posibilidades de desarrollo que puede generar si se actúa sobre él de forma estratégica. Algunos gobiernos nacionales y regionales en Europa y el mundo lo consideran un pilar de sus economías.



- En línea con la anterior se han de destacar los esfuerzos de la administración en España por invertir en la renovación, mejora y diversificación de los destinos turísticos, con estrategias de actuación a nivel local entre las que han destacado los Planes de Excelencia y Dinamización.

Factores Económicos:

- Por encima de todo, hemos de destacar el mantenimiento en España de la crisis económica que está pasando a ser un problema estructural del país, con difícil solución. En 2009 afectó a los principales destinos emisores europeos hacia España con descensos de las pernoctaciones, los viajes y el gasto total en destino. En 2010 muchos de estos países emisores comenzaron a recuperarse económicamente, y con ello las llegadas de visitantes procedentes de los mismos a España. Aun así, el Reino Unido, el más importante de todos ellos, seguía a las puertas del verano de 2010 sin recuperarse del todo.
- La incapacidad de España de devaluar o apreciar el valor de su moneda por pertenecer a la zona euro le ha restado competitividad los últimos años ante otros destinos turísticos del mediterráneo. En 2010, la depreciación del euro hacía prever un aumento de las reservas por parte del Reino Unido y de otros mercados emisores de fuera de la zona euro.
- También debido a la crisis se ha detectado un cambio en las tendencias de los viajeros que ha derivado en una mayor apreciación del precio a la hora de adquirir un determinado producto turístico. Esto ha influido en:
 - La pérdida de importancia de los intermediarios, cuyas tasas encarecían los precios finales, y el aumento del uso de Internet para la reserva de paquetes y servicios.
 - El surgimiento de guerras de precios en algunos destinos, como por ejemplo España, que ha hecho menguar enormemente los ingresos de las empresas turísticas.
 - Auge de productos turísticos a precio cerrado, como el "todo incluido" o los cruceros.
 - Crecimiento de los vuelos de bajo coste en detrimento de las compañías tradicionales y aumento de las conexiones en Europa, que supone una importante oportunidad para destinos con conexiones de bajo coste.
- Fuerte crecimiento económico de países potencialmente emisores de gran cantidad de turistas hacia Europa, principalmente Rusia, China, India y Brasil (grupo BRIC).
- Aumento en España del desempleo y de la incertidumbre, y por tanto, también del ahorro que, junto con el malestar general influyen en el número de desplazamientos y en el gasto.
- Aparición de nuevos destinos en expansión con buena relación calidad-precio. En el mediterráneo Turquía, Túnez o Croacia son los más destacados.
- Como consecuencia de la crisis, entre otros factores, se detectan compra-ventas, quiebras y fusiones empresariales que se traducen en crecimientos horizontales y verticales, y la creación de grandes grupos turísticos, especialmente en el sector de la intermediación turística

Factores Socio-culturales:

- A pesar de la reciente crisis mundial, existe una visión cada vez mayor del turismo como una necesidad en lugar de como un lujo.
- Aumento de la necesidad de experiencias únicas y auténticas durante los viajes.
- En parte por la crisis, se redujo el número de días de antelación de las reservas, con aumento de los viajes de última hora, muchas veces por impulso. En esto también han influido las repentinas ofertas del sector hotelero, los intermediarios y las compañías aéreas con sus políticas de *Yield Management*.
- Vacaciones de verano más cortas y días de vacaciones más repartidos durante todo el año lo que posibilita el aumento de los viajes a lo largo del año y sobre todo los city-breaks y escapadas de fin de semana, si bien la crisis afectó especialmente a los destinos urbanos por ser en general más caros.
- Confección de los paquetes a medida por el propio usuario derivados de la eliminación de intermediarios para ahorrar tiempo y dinero, el mejor y mayor acceso a la información, y la venta de productos turísticos de forma directa vía Internet.
- Aun así, la necesidad de precios cerrados por la crisis o la inseguridad de los viajes adquiridos sin compañía de viajes o mediante compañía de viajes on-line, entre otros, ha



originado un ligero repunte de los viajes de extranjeros a España con paquete turístico en 2010¹¹.

- A la vez que se da un aumento de los viajes de larga distancia también se detecta un incremento a destinos-refugio (conocidos y próximos).
- Mayor concienciación medioambiental de la población.
- Aumento de otros tipos de turismo más vinculados al conocimiento (Turismo cultural, Turismo ecológico, Turismo religioso,...), o las nuevas experiencias (Turismo gastronómico, Enoturismo, Turismo de Aventuras, Turismo náutico,...).
- Por la crisis se detectó una disminución de los viajes de incentivos por parte de las empresas para ahorrar recursos, si bien crecen los viajes de negocios.
- Incremento del turismo de retorno y el turismo de visitas a amigos y familiares originado por la cada vez mayor movilidad mundial y el aumento de la emigración.
- Aumento de la esperanza de vida y de la prejubilación que deriva en un mayor incremento del grupo de mayores activos entre 50 y 75 años.
- Debido a la crisis y al enorme incremento del paro en España, aumentan los viajes de los españoles por su país, lo que afecta

Factores Tecnológicos:

- Se está dando desde hace un tiempo una rápida y continua transformación en el sistema de compraventa y distribución turística originado por Internet y las nuevas tecnologías, con un mayor y mejor acceso a la oferta y la transparencia de precios, la posibilidad de venta directa por parte de los mayoristas a los clientes, y el incremento del poder de decisión de los compradores influido por las redes sociales, entre otros.
- Los avances tecnológicos, principalmente los motores de reservas y las redes sociales, constituyen potentes herramientas al alcance de las pequeñas y medianas empresas turísticas con las que llevar a cabo investigación del mercado, implementar campañas de promoción, controlar la imagen de la empresa y generar opinión sobre la misma, de modo que se capten nuevos clientes, se mejore la imagen de la empresa y se fidelice la clientela.

3.2.2 Análisis del macroentorno inmediato, el microentorno y análisis interno:

A continuación, y como segunda parte del análisis de situación, vamos a finalizar con:

- El análisis del macroentorno más inmediato.
- El análisis del microentorno (clientes, proveedores, competidores existentes y futuros, y productos sustitutos).
- El análisis interno.

Como vemos, en este segundo punto del análisis nos vamos a centrar en todos aquellos aspectos que influyen de una forma mucho más directa en la situación del territorio de estudio, siendo sus consecuencias mucho más fáciles de ver que en el punto anterior. Para ello vamos a recurrir a la aplicación de un análisis DAFO, mediante el cual detectaremos aquellas oportunidades y amenazas (macroentorno inmediato y microentorno) y las fortalezas y debilidades (análisis interno) con las que cuenta nuestro destino turístico, de tal modo que tendremos una completa radiografía de su situación actual y de su capacidad competitiva.

Debilidades

- La situación del tejido empresarial turístico, sobre todo de los establecimientos de alojamiento, que son un claro indicador del desarrollo de la actividad turística en el territorio. Destaca la desigual distribución de los mismos por el territorio, con una mayor concentración en Elx, mientras que poblaciones de tamaño medio-grande como Villena, Novelda o Petrer cuentan con pocas plazas. Con la excepción ilicitana, sólo Elda dispone de plazas en hoteles de cuatro estrellas, mientras que en el resto de poblaciones se quedan entre una y tres estrellas. Las plazas de alojamiento rural se concentran principalmente en el Alto Vinalopó, con sólo 13 establecimientos y 152 plazas. La lejanía de Elx respecto del resto de poblaciones y el hecho de que muchas de sus plazas de alojamiento, sobre todo las de campings y apartamentos, se concentren en su zona costera, no ayuda a corregir la relación de dependencia que el Vinalopó mantiene con los núcleos turísticos del litoral. La

¹¹ Instituto de Estudios Turísticos, *Frontur*.



escasez de oferta de alojamiento de calidad dificulta las pernoctaciones y fomenta las visitas cortas y el excursionismo. Esta es una de las principales debilidades con las que parte el proyecto, dado que puede poner en riesgo la propia elección del modelo de gestión basado en un Club de Producto. Tal y cómo habíamos planteado, un Club de Producto otorga un importante protagonismo al sector privado, especialmente al relacionado con la actividad económica en la que se basa, en este caso el turismo.

- Los años anteriores a la actual crisis económica, e incluso ésta misma, dejaron patente la mentalidad cortoplacista de muchos de los empresarios que se dedicaban a las tradicionales industrias de la zona. Algunas actividades, como la fabricación de calzado, concentraban empresas de tradición familiar, que vivían el día a día y dedicaban pocos recursos a la innovación, la investigación, la creación de una marca sólida o la mejora de la imagen de la empresa. A partir de 2003, y tras unos picos históricos, esta falta de previsión y planeamiento hizo que decenas de empresas fueran sucumbiendo, debido entre otros a la competencia de los productos de otros países. Aun así, esta mentalidad cortoplacista es especialmente visible en actividades de la zona vinculadas al turismo, como la restauración o la política de desarrollo turístico basada exclusivamente en la promoción que ejercían hasta hace poco muchos de los ayuntamientos de la zona.
- Se trata de un territorio con poca tradición turística. El empuje de otras actividades tradicionales y la atracción de los destinos costeros alicantinos han tenido un importante peso en este sentido, relegando al Vinalopó a ser una desconocida zona de paso entre los mercados de origen del centro y norte peninsular y los destinos de la costa alicantina. Por tanto, se parte casi desde cero debido a la escasez de empresariado y recursos humanos especializados y, en general, a la falta de preparación y de know-how turístico.
- Aun a pesar de la existencia de importantes recursos de interés (patrimonio cultural, festividades, gastronomía, patrimonio industrial,...) destaca la notable ausencia de productos turísticos de interés creados sobre la base de los mismos. Los escasos (y a veces inexistentes) horarios de apertura de algunos monumentos de la zona, la celebración de espaldas al visitante foráneo con la que se viven y preparan algunas de las más importantes festividades, o el estado de algunos recintos patrimoniales o sus problemas de accesibilidad, sobre todo en el caso de Elda, son buena prueba de ello.
- En línea con lo anterior, se detecta una histórica falta de concienciación y sensibilización, sobre todo de la población en general, de cara a la importancia del turismo como actividad económica generadora de rentas directas e indirectas. El pequeño número de empresas turísticas, la escasez de productos turísticos o la tradicional política turística de los ayuntamientos basada en la promoción y la nula planificación así lo demuestran. Con todo, la aparición de ejemplos serios como el Institut de Turisme d'Elx o el Plan de Dinamización de Producto Turístico de Villena ilustran un positivo cambio de mentalidad en el que se debe seguir trabajando.
- Es innegable la importante relación histórica que existe entre los castillos del Vinalopó y muchos de los cascos históricos que los rodean. A pesar de ello, en algún caso la situación respecto a las fortalezas y al resto de la ciudad es, en cierta medida, preocupante. Así, el casco histórico de Villena, declarado BIC y conjunto histórico-artístico, está aquejado de un abandono que se remonta a los años de crecimiento industrial y expansionismo urbano de la ciudad. La desestructuración del mismo, con el asentamiento de capas de población marginales supone un enorme reto para el futuro de la población.

Fortalezas:

- Como ya hemos indicado más arriba, es especialmente destacable la fortaleza demográfica de la zona del Vinalopó. El volumen poblacional de comarcas como el Alto o el Medio Vinalopó es una clara ventaja si las comparamos con otras zonas de interior de la propia Comunidad Valenciana o de otras partes de España, donde procesos de desvitalización provocados por la marcha de los más jóvenes y el consiguiente envejecimiento poblacional suponen un serio problema de cara a implantar nuevas actividades económicas como el turismo.
- La zona se encuentra perfectamente comunicada con sus actuales y potenciales mercados emisores de visitantes gracias al tradicional carácter de zona de paso que posee el valle del



Vinalopó. Así, por carretera la autovía A-31 comunica por el sur la zona con la capital provincial, Alicante, y con su puerto, escala de cruceros. Además enlaza con la autovía la A-7 y la autopista AP-7 que conectan con la costa alicantina y con Murcia. Por el norte la misma A-31 enlaza con la A-35 que lleva a Xàtiva, Valencia y su área metropolitana y la provincia de Castellón; y con la A-3 que lleva a Albacete y a Madrid. En el término municipal de Elx se encuentra el aeropuerto internacional de El Altet, el quinto aeropuerto de pasajeros de España del que dista tan solo media hora desde las poblaciones del Alto Vinalopó. A todo esto hemos de añadir las vías férreas de Madrid-Alicante y Madrid-Valencia, que se cruzan en el término de Villena y enlazan con las principales ciudades antes citadas, y la buena conexión por carretera entre las distintas poblaciones. Este elemento es de especial importancia puesto que se puede erigir en una ventaja competitiva de la zona frente a muchos de sus competidores.

- Los propios castillos del Vinalopó, por sus características patrimoniales, su historia, su envergadura y su situación topográfica se configuran en importantes recursos turísticos con gran capacidad de atracción, cualidades que hacen que se pueda articular sobre los mismos un producto turístico con garantías de éxito.
- A los castillos hemos de unir su conexión con los cascos históricos, los cuales, y salvo alguna excepción antes comentada, son vivos ejemplos del urbanismo de tiempo musulmanes en la península, sobre los que articular un interesante discurso interpretativo en conexión con la fortaleza de turno. Otros recursos de importancia, como el patrimonio religioso, el gastronómico, el lúdico, o el enológico constituyen complementos con los que poder generar productos turísticos diferenciados y atractivos.
- La cercanía, historia, cultura, tradiciones, patrimonio,... es especialmente similar entre los municipios de la zona, lo que puede dar pie a estrategias de acción conjunta.
- Las conclusiones de la mesa de trabajo llevada a cabo por el IUIT de la Universidad de Alicante con representantes de ayuntamientos del Vinalopó a cerca de la futura creación de la ruta demostraron el interés de muchos de estos ayuntamientos en que se lleve a cabo. A esto hay que unir la intención tanto de la Diputación de Alicante como de la Generalitat Valenciana de que esta ruta se materialice. El respaldo de la administración es vital para que así sea.

Amenazas:

- La crisis económica está pasando de ser un problema coyuntural en España a que sus características sean cada vez más parte de la estructura económica del país. Esta prolongación del período de crisis y el esfuerzo desarrollado por el estado para paliar sus efectos y cumplir con las prestaciones por desempleo, ha generado un importante aumento del déficit público. Esto ha supuesto un recorte importante en materia de gasto público que puede afectar al turismo y a aquellos proyectos que puedan necesitar de su financiación.
- La crisis económica, además, está suponiendo una menor financiación a nuevas empresas o proyectos por parte de los bancos y cajas de ahorros, algunas de ellas sumidas en complejos procesos de fusión que hacen difícil de predecir el futuro panorama financiero español.
- La histórica inversión por parte de la Generalitat Valenciana en otros destinos turísticos como la propia Valencia, Alicante, Benidorm, Xàtiva,... y la fortaleza que algunos de éstos han acumulado a lo largo de los años como puntos turísticos de referencia los puede convertir en importantes competidores del destino Vinalopó.
- A lo anterior hemos de añadir la aparición, en algunos casos reciente, de destinos competidores cercanos y bastante similares, especializados principalmente en turismo cultural, como pueden ser Lorca, Cartagena, la propia Elx, Murcia, Orihuela, Caravaca, Xàtiva, Gandia o incluso Albacete,...
- A pesar de la homogeneidad territorial, cultural y geográfica del territorio, se trata de un proyecto fundamentado en un número considerable de municipios, cada uno con sus propios intereses. El hecho de que cada ayuntamiento quiera seguir su propio camino en materia turística, como ya lo hicieran en el pasado, unido a la falta de unión y de acuerdos puede hacer que el proyecto acabe por fracasar.



- A lo anterior hay que unir el desinterés del empresariado generado por mentalidades cortoplacistas ante escasez de resultados rápidos, sensación de agravios comparativos, falta de liderazgo, negativa a invertir recursos económicos propios en el proyecto,...

Oportunidades:

- La crisis económica, la progresiva pérdida de peso de sectores económicos importantes y el aumento del paro han despertado la necesidad de encontrar nuevas actividades complementarias y apostar por nuevos modelos económicos como los que puede generar el turismo.
- En lo que concierne a la actividad turística, la recuperación económica de importantes mercados emisores a España como Reino Unido, Alemania, Francia o Italia están provocando, en líneas generales, la recuperación en la ocupación hotelera y extrahotelera de los establecimientos valencianos y del resto de España. El aeropuerto del Altet prevé recuperar en 2009 las cifras de pasajeros anteriores a la crisis. Además, el mantenimiento de la crisis en España obliga a muchos españoles a no salir al extranjero y a pasar sus vacaciones en destinos nacionales.
- Como zona estratégica de paso, el valle del Vinalopó prevé mejorar todavía más si cabe la red de comunicaciones que lo cruza. Así, la línea de AVE entre Madrid, Albacete, Alicante y Murcia, prevista para 2012, podría contar con parada en Villena o Elda. A esto hay que añadir la futura línea férrea de cercanías entre Villena y Alicante, la mejora de la autovía A-31 a su paso por el Alto y Medio Vinalopó, y la mejora de la conexión del interior del Medio Vinalopó gracias a una nueva autovía que una la A-31 con la Región de Murcia.
- La cercanía del Vinalopó a importantes destinos turísticos de la costa alicantina puede ser vista tanto como una amenaza como una oportunidad dado que mediante ofertas conjuntas se podría desviar visitantes de estos destinos hacia el interior, ya fuese con visitas de un día o incluso de dos con pernoctación. Estrategias de marketing conjunto, creación de paquetes mixtos, rutas radiales o excursiones facultativas son un ejemplo del conjunto de posibilidades con las que se podría trabajar.
- Se valora muy positivamente el reciente surgimiento de nuevos productos con los que enlazar la oferta de la Ruta de los Castillos tanto directa como indirectamente. Así, la Ruta del Vino de Alicante, la Ruta del Cid, el Camino de Santiago de Levante, los dos Patrimonios de la Humanidad de Elx, o la implantación de futuras rutas en torno a Jaime I o los iberos se pueden convertir en complementos que enriquezcan la oferta del Vinalopó y permitan alargar la estancia.
- El Plan de Espacios Turísticos de la Comunitat Valenciana, el Plan de Valorización del Patrimonio Cultural de la provincia de Alicante, el desarrollo del Plan Estratégico de Turismo de la Comunitat Valenciana o el actual Plan de Dinamización de Producto Turístico de Villena son buenos ejemplos de la necesidad de diversificación turística de la provincia y de la región por la que está apostando la administración turística valenciana que pueden suponer en el futuro concesiones de financiación para proyectos de desarrollo turístico. Las obras de los Planes E y Confianza llevados a cabo por los gobiernos central y autonómico han permitido una limpieza de cara de espacios públicos de las poblaciones a estudio, con lo positivo que esto resulta de cara a la imagen turística. En esta línea, debemos valorar como muy positivo el desarrollo del Plan de Revitalización del Casco Antiguo de Villena (Revita), área deprimida de la población pero con gran potencial turístico.
- A todo lo anterior hemos de añadir el crecimiento de nuevas necesidades dentro de la demanda turística. Así, al tradicional consumo de Sol y playa se unen nuevos productos basados en el turismo ecológico, gastronómico, rural o, como en este caso, cultural. Las nuevas características del turista postmoderno, del que ya antes hemos hablado, parecen estar extendiéndose beneficiando a nuevas tipologías de turismo.

3.3 Valoración de los resultados del análisis.

En este siguiente punto, nos disponemos a trabajar con los factores descritos durante el análisis DAFO. A partir de los mismos vamos a intentar establecer las principales estrategias que, a nuestro juicio, se deben aplicar en materia turística en las poblaciones de la Ruta de los Castillos. Estas líneas estratégicas son de especial importancia puesto que serán las que



sigamos a la hora de desarrollar un producto turístico en la zona. Se trata de apoyar el proyecto en objetivos lógicos derivados de la actual situación turística de la zona.

Para ello vamos a llevar a cabo un último análisis, conocido como CAME, que emplea directamente el DAFO, conjugando las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades para diseñar las estrategias necesarias en materia turística que desde la administración se deben seguir en nuestro destino de estudio. Así, según el CAME, detectamos cuatro tipos:

Estrategias Ofensivas: Combinan las oportunidades con las fortalezas para **explotarlas** ("E" del CAME):

- Desarrollo de nuevos productos turísticos aprovechando el patrimonio cultural de la zona, especialmente los elementos tangibles pero también los intangibles derivados de la historia fronteriza de la zona del Vinalopó y compartidos por la mayoría de municipios, lo que permitiría crear productos de mayor envergadura.
- Aprovechamiento de la apuesta por el turismo que se hace desde la administración local, provincial y autonómica como sector económico emergente y necesario para esta zona.
- Desarrollo de nuevos productos en base a las nuevas necesidades de la demanda: diferenciación, novedad, autenticidad, mayor búsqueda de la calidad/precio, libertad en la configuración del producto,...
- Desarrollo de productos diferenciados de la oferta de Sol y playa pero complementarios con la misma y ésta.
- Diseño y comercialización de productos turísticos aprovechando las excelentes comunicaciones con los principales centros emisores de la demanda turística del Vinalopó, siendo este un elemento que puede generar una importante ventaja competitiva.

Estrategias Defensivas: Combinan las fortalezas con las amenazas del entorno para intentar **mantener** las primeras ("M" del CAME):

- Reforzar o crear en su caso una mayor unión en materia turística entre los ayuntamientos de la zona con proyectos que reúnan aquellos elementos de interés turístico que comparten estos municipios pero que los diferencian del resto de oferta cercana, generando estrategias que persigan resultados a medio y largo plazo, apoyadas por gobiernos y oposiciones en los distintos ayuntamientos para garantizar su mantenimiento.
- Hacer frente a los competidores cercanos con un producto turístico que se diferencie del de los competidores por desarrollarse en un destino mayor, con más y mejores recursos.
- Compensar del recorte en gasto público con la participación de las empresas de la zona. Por tanto, necesidad de proyectos de participación público-privada que sirvan como impulso para las empresas turísticas, como nueva fuente de ingresos para las menos turísticas y que aprovechen así la abundante mano de obra que da la fortaleza demográfica de la zona en comparación con otros destinos cercanos.

Estrategias de Reorientación: Utilizan las oportunidades para intentar **corregir** las debilidades. ("C" del CAME):

- Justificar el desarrollo de nuevos productos en la recuperación del sector tras la crisis, su fortaleza durante la misma y la necesidad de una actividad económica que complemente la caída de algunas de las actividades tradicionales de la zona con mayor peso.
- Es necesario romper con más mentalidades cortoplacistas de muchos empresarios de la zona con buenos ejemplos desde la actividad turística, como ya se está haciendo con algunos productos como la Ruta del Vino. Es necesario incidir en la importancia del turismo como sector económico con posibilidades de generar beneficios siempre que se respeten los plazos.
- Se debe dirigir la apuesta de la administración por el turismo hacia la creación de productos antes que a la promoción, intentando que en primer lugar se financie la recuperación de recursos turísticos degradados y se invierta en la transformación de los mismos en productos con garantías.
- Impulsar la creación de alojamiento desde la administración hacia los empresarios con planes y ayudas que podrían implementarse en algunos de los cascos antiguos degradados pero con especial potencial turístico.



Estrategias de Supervivencia: Combinan las debilidades con las amenazas para intentar **afrontar** ambas ("A" del CAME):

- Desarrollar una estrategia de acción conjunta entre municipios y entre empresarios dirigida a hacer frente a la falta de tradición turística, la infrautilización de los recursos y las acciones esporádicas e inconexas, estableciendo líneas de desarrollo de nuevos productos que aprovechen una marca de destino mayor.
- Romper la poca tradición turística con decisión e innovación, aprovechando el potencial demográfico y con técnicas de concienciación y sensibilización que hagan ver al empresariado y a la población en general las posibilidades del turismo en el desarrollo económico.

3.4 El asociacionismo turístico en el Vinalopó

Cómo vemos a partir del análisis CAME, las poblaciones de la Ruta de los Castillos precisan aprovechar todos aquellos atractivos que las unen para crear un producto turístico que las identifique y a su vez, las diferencie del resto de la oferta cercana. Para ello cuentan con una serie de recursos turísticos, principalmente culturales, que puestos en conexión con otros tipos de oferta, pueden generar un producto de calidad. Pero para ello es necesaria una unión a nivel municipal que posibilite el desarrollo de un proyecto conjunto y con garantías.

Se ofrece a continuación un resumen histórico de las principales iniciativas de asociacionismo turístico que se han llevado a cabo en el territorio de estudio. Como introducción a los datos que se ofrecen a continuación, hemos de decir que las comarcas del Vinalopó, sobre todo el Alto y Medio Vinalopó, vivieron el boom turístico alicantino desde la retaguardia, relegadas a la posición de eternas zonas de interior ajenas a esta actividad. La lejanía de la costa, escenario único de la tradicional especialización española en turismo de sol y playa, y la existencia de otras actividades productivas en estas comarcas en torno a los sectores primario y secundario (vid, hortalizas, especias, calzado, marroquinería, mármol, persianas, juguetes,...) contribuyeron a alejar el turismo de la región durante buena parte de las últimas décadas del siglo XX. Mientras, en el Bajo Vinalopó (si no tenemos en cuenta el caso de Santa Pola) la situación no fue muy diferente, con la ciudad de Elx manteniendo sus playas casi¹² vírgenes durante años y la población dedicada a otros menesteres.

Con todo, el cercano ejemplo de la costa extendió la visión del turismo como actividad capaz de generar con rapidez tanto riqueza como empleo. Algo percibido por muchos de los ayuntamientos de la zona, que rápidamente se lanzaron a promocionar los encantos de sus poblaciones en base al patrimonio, la gastronomía, las festividades y la cercanía a la costa.

De hecho, en la mayoría de poblaciones, las decisiones tomadas en materia turística han llegado de forma descoordinada, centradas generalmente en acciones de promoción, sin un estudio previo del mercado, un análisis de la situación externa e interna, una adecuación de la oferta, y una adopción de estrategias planificadas y consensuadas. Se trata, además, de una estrategia que, en algunos casos, se ha mantenido aunque con matices hasta día de hoy. En pocas palabras podemos decir que muchas de las poblaciones del Vinalopó emprendieron acciones de comercialización turística sin haber creado antes productos turísticos que ofertar.

Si a esto unimos la falta de concienciación de los políticos, empresariado y ciudadanía en general sobre la importancia y las posibilidades de desarrollo económico que puede desplegar el turismo en estas poblaciones, tenemos un conjunto de actuaciones intermitentes que a modo de palos de ciego han tenido más o menos éxito y duración. Así, la realidad es que en la mayoría de poblaciones (con la excepción de la ciudad de Elx y, posiblemente, de Biar) el turismo es hoy día una actividad eternamente "potencial", con un desarrollo que parece haberse estancado en un número no muy alto de visitantes al año.

A pesar de todo lo dicho, en la primera década del s.XXI, se han ido detectando en la zona importantes síntomas de madurez y declive de algunas de las actividades productivas tradicionales, principalmente el calzado o el juguete, con el cierre de numerosas fábricas en Villena, Elda, Petrer o Biar; a lo que hay que unir la reciente crisis económica, que ha afectado a todas aquellas actividades vinculadas con la construcción que se daban en la zona (mármol,

¹² A este respecto, los Arenales del Sol, en el mismo término de Elx, supone un claro ejemplo de concentración urbanística en torno a la costa apoyado en el turismo residencial de sol y playa.



cerámica, persianas,...). De este modo, y a pesar de todo lo dicho más arriba, durante los últimos años se han llevado a cabo diversas iniciativas de desarrollo turístico en la zona que merecen ser mencionadas por haber respondido al intento de ofrecer un producto-destino cohesionado, a veces basado en un solo municipio, otras veces en varios a la vez. Actuaciones de mayor o menor éxito que han respondido a planteamientos mucho más serios en torno a la importancia del turismo como actividad generadora de dinámica empresarial y empleo que compense el declive de otros sectores. A continuación, pasamos a ver algunos ejemplos.

Asociación de Turismo y Hostelería de Biar

La pequeña población de Biar (3.723 hab.¹³) ha destacado dentro del Vinalopó por algunas iniciativas turísticas basadas en el aprovechamiento de su patrimonio monumental, urbanístico y cultural y, sobre todo, natural. Algo que se ha traducido, principalmente, en la aparición de varios alojamientos de turismo rural. En línea con todo esto, el ayuntamiento y un grupo de empresarios de la población, acordaron la creación de un patronato de turismo en la localidad que, finalmente, acabó por convertirse en asociación. En ella están integrados empresarios relacionados con la actividad turística: alojamientos, hosteleros y servicios turísticos entre otros. La asociación ha ido creciendo, y a día de hoy incluye a un nutrido grupo de empresas del Alto Vinalopó, algunas de las cuales no están radicadas en la misma población de Biar. Una de las principales consecuencias positivas que ha tenido la creación de esta asociación ha sido la de poder ofertar, mediante medios on-line y off-line, productos turísticos compuestos (paquetes) de uno o varios días para períodos concretos del año. Aprovechando de este modo la colaboración de distintos empresarios en la creación de un producto conjunto que se apoya en la imagen de destino Biar, e incluso en la del interior de Alicante. Éste caso concreto ha supuesto uno de los primeros intentos en la zona por potenciar el turismo desde la actuación mixta público-privada, con el uso a pequeña escala de las nuevas tecnologías para la comercialización de los productos ofertados por el ente. Recientemente la asociación ha pasado a integrarse dentro de la Confederación de Turismo de Interior de la Comunitat Valenciana.

Ruta del Vino de Alicante

El interior de la provincia de Alicante y, principalmente las comarcas del Vinalopó Mitjà y l'Alt Vinalopó han aprovechado tradicionalmente su clima más seco y continental para la actividad vitivinícola. Fruto de lo cual encontramos en esta zona una gran cantidad de hectáreas de cultivo de vid, la mayor concentración de bodegas productoras de vino de la provincia y dos denominaciones de origen, una para vinos y la otra para uva de mesa. Desde hace unos años, y bajo el liderazgo de la población de El Pinós, un grupo de ayuntamientos y bodegueros de la zona se han embarcado en la implantación de la Ruta del Vino de Alicante. La iniciativa responde a la necesidad de completar los ingresos de las bodegas con la actividad turística, unida a la creación de un nuevo producto turístico para la zona basado en un elemento propio y distintivo de cara al exterior como es el vino. Así, la ruta se ha unido a ACEVIN, de la que ya hemos hablado más arriba, para la adopción e implantación del modelo desarrollado por esta asociación. En estos momentos la ruta se encuentra en proceso de certificación, si bien ha generado una serie de actuaciones vinculadas al enoturismo en varios de los municipios, como por ejemplo la oferta de visitas guiadas a las bodegas y la apertura de algún centro de visitantes en torno al vino.

Si bien responde a un trabajo continuo que lleva prolongándose durante unos cuantos años, podemos decir que el proyecto acaba casi de despegar, con grandes expectativas de crecimiento y amplias posibilidades de desarrollo futuro.

Institut de Turisme d'Elx

La ciudad de Elx (230.112 hab.¹⁴) es la mayor población del Vinalopó y uno de sus principales núcleos turísticos con más de 1.000 camas en hoteles de 3 y cuatro estrellas, y una ocupación hotelera de casi el 60% en julio de 2010¹⁵. Aprovechando la declaración de Patrimonio de la

¹³ INE 2009

¹⁴ INE 2009

¹⁵ Asociación Provincial de Hoteles de Alicante.



Humanidad por la UNESCO del Palmerar y del Misteri d'Elx, se decidió poner en marcha el Instituto de Turismo de la ciudad. La estrategia respondía, entre otras, a la necesidad de diversificación de la economía local. Así, en los años siguientes, por ejemplo, la otrora importantísima industria del calzado ilicitano entró en serio declive por la competencia de ciertos países emergentes.

En este organismo, que posee personalidad jurídica propia, están representados el ayuntamiento, los empresarios relacionados con la actividad turística, la federación de vecinos y la Universidad de Alicante. El instituto basa su acción en una línea de actuaciones estratégicas: productos turísticos, imagen, servicios e infraestructuras, urbanismo, calidad, concienciación ciudadana, empresas turísticas y captación de inversiones.

Hasta la fecha, uno de los principales retos del instituto ha sido la puesta en marcha del Plan Estratégico de Turismo de Elx. Dicho documento supone una herramienta de planificación que, a modo de hoja de ruta, permita trabajar las líneas definidas más arriba. Para ello el plan propone para la ciudad la adopción en materia turística de una estrategia competitiva de diferenciación, en base a servicios y productos innovadores, el desarrollo de eventos propios de reconocimiento nacional, la artesanía y manufactura local, y el compromiso con la calidad turística. Además, siguiendo esta estrategia de diferenciación, el plan prevé el aprovechamiento del patrimonio cultural ilicitano, uno de los más ricos y diversos de toda la provincia, como uno de los elementos a potenciar dentro de la oferta turística del municipio.

Hemos de añadir que, entre otras cosas, el plan persigue la creación de ofertas y productos mediante acuerdos entre varios oferentes, el desarrollo de Clubes de Producto y la mejora de la formación de los recursos humanos dedicados a la actividad.

En resumen, la ciudad de Elx trata, con este plan, de desmarcarse de la abundante oferta de sol y playa de la región apostando por un modelo distinto, basado principalmente en la creación de productos turísticos mediante la creatividad, la profesionalidad, la calidad y los recursos endógenos. Dentro de dichos productos destaca el aprovechamiento del patrimonio cultural y natural, y la atracción de congresos y reuniones.

La Isla de Interior

La Isla de Interior irrumpió en 2002 bajo la figura de un consorcio que agrupaba a 10 localidades del Medio Vinalopó, el Alto Vinalopó, y l'Alacantí (Agost, l'Alguenya, Aspe, Elda, el Fondó de les Neus, el Fondó dels Frares, Monforte del Cid, Monòver, Petrer, Salinas, y Sax) apostando por el turismo como complemento de las actividades económicas tradicionales. Lo cierto es que, con los años, el proyecto acabó por diluirse, de modo que a día de hoy constituye un ejemplo de fracaso que ha de tenerse muy en cuenta de cara a futuras actuaciones en este campo. En 2009, el profesor de la Universidad de Alicante, Antonio Martínez Puche, publicó un breve pero ilustrativo estudio sobre este caso concreto, del que a continuación recogemos las principales ideas y aportaciones.

El consorcio de la "Isla de Interior" contaba con una imagen y marca propias, y preveía entre sus primeras acciones la comercialización conjunta, con la asistencia a ferias y la publicación de calendarios, carteles, folletos y postales. En cuanto a las actuaciones de creación o mejora de productos turísticos, éstas consistían principalmente en el diseño de una serie de rutas en base a elementos propios de importancia en la identidad local, como era el vino o la figura del escritor Azorín; además, en un futuro, se preveía la potenciación del alojamiento rural. Aun así, como hemos indicado, el proyecto acabó por desaparecer. Apoyado en encuestas a agentes de desarrollo local de los municipios del Vinalopó, Martínez Puche destacó las principales causas del fracaso de esta iniciativa.

Así, por ejemplo, el proyecto estuvo lastrado por la *percepción del turismo como una actividad económica marginal* frente a otras de más tradición en la zona. Esto estuvo fundamentado, entre otros, en la *falta de servicios turísticos y oferta complementaria*. Ambos argumentos, además, ayudaban a explicar la principal respuesta que sobre el fracaso del consorcio habían dado los ADL, que no es otra que la *falta de sensibilización por parte de los políticos locales*. Algo en lo que influyó, muy posiblemente, *el excesivo localismo de los municipios participantes*. En este sentido Martínez Puche habla de la intención de cada municipio de potenciar su gastronomía y fiestas como si de elementos singulares se trataran, cuando lo cierto es que guardan muchas similitudes con las del resto de poblaciones participantes. En esta falta de



entendimiento también tubo que ver seguramente la *descompensación entre los municipios participantes*, con poblaciones que van desde los 50.000 habitantes a otras que apenas alcanzan el millar, con lo costoso que resultaría alcanzar decisiones conjuntas.

Visto lo anterior, y por nuestra parte, hemos de añadir:

- Que entre los errores del consorcio habría que considerar la aparente inexistencia de una planificación estratégica clara, que en base a un análisis del territorio y a sus potencialidades, estableciera unas estrategias y unos objetivos claros con lo que actuar.
- Fruto de lo anterior destaca la celeridad con la que el consorcio se centró principalmente en la promoción como principal vía de trabajo. Promoción que no se entiende cuando no existe una auténtica cartera de productos turísticos listos para ser ofrecidos al cliente. En este sentido, el consorcio apostó por la comercialización de recursos turísticos y no de productos.
- Además, en línea con lo anterior, y tal y como recoge Martínez Puche, se debería haber trabajado en el diseño de productos conjuntos apoyados en las similitudes de los recursos de los municipios. Características que a su vez resultarían distintivas frente a otros destinos. Entendemos en este sentido que la comercialización de un verdadero producto conjunto que las agrupara habría tenido muchas más posibilidades.
- Por lo comentado por Martínez Puche, parece que el proyecto se planteó desde un principio como un complemento al Sol y playa (de hecho la marca del consorcio lo posiciona rápidamente en la mente del potencial cliente como eso mismo, identificándolo rápidamente con la costa -isla- y situándolo respecto de la misma -interior-). El establecimiento de autobuses entre la zona y Santa Pola y Torrevieja es claramente indicativo de la dependencia con la que se planteaba el proyecto respecto a los destinos litorales de la Costa Blanca.
- Desde nuestro punto de vista, la no participación de poblaciones de importante potencial turístico como Biar, Villena o Novelda quizás también incidiese en la falta de iniciativa de los políticos o en la visión del turismo como algo todavía marginal.

3.5 La Ruta de los Castillos del Vinalopó y su situación actual

Los Castillos del Vinalopó han persistido en el imaginario turístico de la provincia de Alicante durante años. Así, la destacada imagen de estas fortalezas ha sido aprovechada desde hace tiempo tanto por la Generalitat Valenciana como por la propia Diputación Provincial de Alicante en sus campañas de promoción. Castillos como los de Villena, Biar o Sax han logrado de ese modo convertirse en destacados representantes de la oferta cultural valenciana y alicantina, si bien no ha sabido destacarse su valor histórico y patrimonial diferencial, sino que tradicionalmente se han usado como elementos complementarios del recurrente sol y playa. A pesar de ello, en la provincia de Alicante, y en parte de la Comunitat, ha logrado asentarse el término Ruta de los Castillos como marca a la cual asociar la zona del interior alicantino. En este sentido, este apelativo constituye la principal imagen turística con la que hoy en día se puede asociar a esta zona concreta de la región si se la quisiera identificar y diferenciar de otras, como la clásica "Costa Blanca". De este modo, podemos decir que está más o menos extendida, al menos a escala provincial y, en parte, regional, la conciencia de que realmente existe una zona turística de la Comunitat llamada Ruta de los Castillos. En este sentido, otras marcas tales como "Vinalopó", "Interior de Alicante", "Costa Blanca Interior" o "Interior de la Comunitat Valenciana" si se quiere, constituyen términos demasiado amplios, difusos y poco efectivos a la hora de posicionar de modo destacado en la mente del consumidor a este conjunto de poblaciones y a sus principales recursos turísticos. Esta afirmación, no obstante, merecería un completo estudio de mercado con el que fundamentarla más claramente; si bien sirve para intentar expresar la idea de que hasta cierto grado existe un "producto-imagen" (o "ruta-imagen" como también se la ha llamado) que identifica en materia turística a esta zona concreta de la región.

Como hemos indicado más arriba, podemos decir que han sido las propias características de los Castillos del Vinalopó los que históricamente han hecho que esto sea así. Su destacado, y a veces predominante, papel dentro del grupo de recursos turísticos de la zona así lo ha permitido. A esto ha ayudado la tradicional política turística basada en la promoción constante de los recursos en multitud de soportes y medios, sin una planificación previa. De este modo la



imagen de algunas de estas fortalezas ha acabado por convertirse en símbolos preferentes con los que muchos de estos municipios se han dado a conocer en la esfera turística.

Tanto ha sido esto así, que desde la iniciativa privada han llegado a comercializarse productos asociados a los castillos del Vinalopó. Iniciativas que no siempre han contado con una clara prolongación en el tiempo, y que además han tenido que lidiar con las irregulares condiciones de apertura al público de algunas de ellas.

Y es que, ya hemos comentado que no podemos hablar de la existencia de un auténtico producto turístico llamado "Ruta de los Castillos". Podemos decir que en la mayoría de los castillos del Vinalopó no se ha dado la transición de recurso a producto turístico, por lo cual, la existencia de la ruta de una manera formal, más que nominal, no es más que una ilusión.

A pesar de lo anterior, y por los motivos que más arriba hemos comentado, nos encontramos con una concienciación cada vez mayor por parte de la administración pública española y valenciana de considerar nuevos mercados turísticos y productos con los que poder abordarlos.

De este modo, y en relación con el turismo cultural y, en parte, con la Ruta de los Castillos, vamos a comentar de tres iniciativas que a nivel estatal y autonómico, para en el siguiente punto hablar de una importante acción que a nivel provincial está apostando por la verdadera materialización de este producto.

3.5.1 Turismo cultural en el Horizonte 2020

En 2007 se aprobaba por el Consejo de Ministros español el Plan del Turismo Español Horizonte 2020, documento que, bajo el amparo de cada una de las regiones Españolas y tras un prolongado y complejo trabajo de participación pública, recoge la planificación estratégica a medio y largo plazo del turismo en España. La concepción del mencionado documento contempló en su primera fase la realización de un análisis y diagnóstico de la situación del sistema turístico español y de las tendencias turísticas mundiales y su evolución hacia 2020. Si bien, dicho análisis fue anterior a la crisis económica de 2008 que modificó las previsiones económicas de muchos sectores, entre ellos por supuesto, el turismo (principalmente en lo que al comportamiento de la demanda turística se refiere).

Aun así, era conveniente mencionar dicho plan por suponer el marco específico de la actuación en materia turística de nuestro país, ya que establece sus líneas estratégicas de acción.

La meta principal del plan es "lograr en el año 2020 que el sistema turístico español sea el más competitivo y sostenible, aportando el máximo bienestar social". La consecución de dicha meta se basa, según el plan, en el trabajo conjunto de los componentes del sistema turístico español, señalando en este sentido la importancia del consenso entre "los agentes de la actividad y las propias sociedades receptoras", compartiendo una orientación común y consensuada.

Para ello, el Plan 2020 establece una serie de nuevos principios, entre los cuales destacamos para nuestro caso concreto:

- La planificación desde la orientación al mercado.
- El equilibrio entre el sector turístico y su entorno.
- Compromiso y cooperación permanente entre los agentes del sistema turístico, y sobre todo:
- La diferenciación de los destinos a través de sus atributos y rasgos propios.

El plan estableció una serie de retos que afrontar por parte del sistema turístico nacional y de cada uno de los productos turísticos que él mismo oferta, dentro de los cuales se sitúa el turismo cultural y de ciudad, cuyos retos en España según el plan 2020 son:

- "Mejorar los procesos de gestión del destino y la articulación de los distintos recursos que configuran la oferta cultural".
- "Transmitir un valor diferencial de los destinos españoles en mercados en los que la imagen de España como destino cultural es incipiente".
- "Potenciar nuevos destinos culturales y de ciudad".

La importancia del turismo cultural y de otros tipos de turismo "emergentes" radica, según el plan, en la necesidad de desarrollar nuevos productos turísticos con los que atraer a nuevos segmentos, diversificar la oferta (tan centrada en el sol y playa), apostar por la calidad, alcanzar una mayor diferenciación y rentabilidad y reposicionar la imagen de España en el mercado turístico.



A partir de estos retos, desde el plan se enumeran una serie de ejes de actuación, para cuyo desarrollo se diseñó, junto con el Plan 2020, el Plan del Turismo Español 08-12, mediante el cual implementar un "conjunto de actuaciones prioritarias" que pongan en marcha el Plan 2020. De este modo, a cada uno de los ejes del Plan 2020 se le asignan unos programas y líneas de acción. Así, por ejemplo, dentro del eje "valor al cliente" debemos de destacar, para nuestro caso, el programa "España Experiencial" que prevé la "generación de productos turísticos de alto valor al cliente con referentes de amplio reconocimiento basados en la identidad y singularidad de los destinos". Dicho programa recoge entre sus líneas de acción la creación de Clubes de Producto y el diseño de nuevos productos orientados a nuevos segmentos de mercado.

Por otro lado, dentro del eje "Sostenibilidad del Modelo" se encuentra el programa "desestacionalización y reequilibrio territorial", que prevé llevar a cabo actuaciones concertadas entre la administración y las empresas privadas en torno a rutas y productos temáticos experienciales, "que vertebran territorialmente recursos culturales y naturales de alto potencial con la oferta de servicios turísticos".

3.5.2 La estrategia territorial valenciana y el patrimonio cultural

Este primer documento a nivel regional que vamos a abordar no se centra específicamente en el caso concreto de la Ruta de los Castillos, si bien hace mención explícita del mismo en su contenido. Vale la pena centrarnos durante unos momentos en el mismo puesto que entendemos que resulta interesante conocer la posición que desde la administración valenciana se tiene hacia el patrimonio cultural. Así, consideramos que comprender su punto de vista, o al menos, las intenciones con las que desde aquí se parten, puede resultar de gran interés a la hora de perfilar algunas de las características del proyecto y, sobre todo, de argumentar muchas de las decisiones que se puedan tomar en próximos apartados.

Para ello vamos a utilizar un documento relativamente nuevo, la primera parte del cual fue publicada por la Generalitat Valenciana en el año 2009, fruto de la enorme producción de planes estratégicos que la reciente crisis económica había impulsado en nuestro país. Se trata de la Estrategia Territorial de la Comunitat Valenciana.

Derivada de la Ley de Ordenación del Territorio y de Protección del Paisaje de la Comunitat Valenciana, la Estrategia Territorial consiste en la definición de un modelo planificado que trata de aunar y coordinar las distintas políticas sectoriales de la región en base a la consecución de 25 objetivos comunes, el primero de los cuales es convertir a la Comunitat Valenciana en el territorio con las mejores condiciones de vida del arco mediterráneo europeo. Estos objetivos comunes, están presentes en el documento preliminar que, hasta la fecha, ha visto la luz. Estos objetivos, desarrollados en metas, propuestas y acciones, establecen el escenario temporal de 2030 para comprobar sus indicadores de cumplimiento. Así, y tal y como se establece en el propio documento, la Estrategia Territorial "establece las grandes directrices de la futura política territorial en la Comunitat Valenciana para los próximos 20 años".

Dentro de los 25 grandes objetivos nos interesan especialmente aquellos que atañen principalmente al turismo y al patrimonio cultural. Con todo, hay que decir que la mayoría del contenido de la Estrategia Territorial que está más relacionado con el turismo parece derivarse directamente de un documento del que hablaremos un poco más abajo: el Plan de Espacios Turísticos. En cuanto al patrimonio cultural valenciano la Estrategia Territorial centra por entero el objetivo número 13, que lleva el título de "Gestionar el Patrimonio Cultural de forma activa e integrada". Hemos llevado a cabo un análisis de este objetivo concreto con el que intentar valorar y destacar aquellas propuestas que, para este proyecto, parecen más interesantes y que detallamos a continuación. De este modo se han agrupado en torno a siete puntos que siguen a continuación. En algunos de ellos la reproducción del texto es literal mientras que en otros se ha introducido texto adicional explicativo con el fin de hacerlos más comprensibles y orientarlos a nuestro estudio. Los siete puntos en los que hemos resumido el objetivo número 13 son:

1. *Importancia del enfoque integrado del patrimonio cultural:* Lejos de que el patrimonio cultural quede aislado de su espacio y su contexto histórico, se debe pasar a un enfoque integrado en el que forme parte de un sistema territorial. De este modo, puede ser considerado como un recurso económico, educativo y cultural, constituyendo un



- condicionante de la propia ordenación del territorio.
2. *Complemento económico:* El fomento de las rutas culturales, en relación con aspectos turísticos vinculados al patrimonio, el paisaje, los espacios naturales, la gastronomía, etc. no sólo mejoran la oferta turística global y contribuyen al desarrollo rural sino que también ayuda a la conservación de los propios bienes en un contexto económico de dificultades como el actual, donde las administraciones públicas tienen prioridades presupuestarias muy acuciantes.
 3. *Relación con el turismo:* La explotación turística del patrimonio puede contribuir al desarrollo humano y económico del territorio donde se encuentra inserto, por supuesto siempre desde una gestión sostenible de su uso. Como sabemos, los bienes patrimoniales pueden convertirse en activos económicos muy importantes que ayuden a dinamizar las ofertas turísticas, aumentando la demanda y los impactos económicos que se generen. A su vez, merece especial atención el tratamiento de los centros históricos, diseñando actuaciones de revitalización fundamentadas, entre otras, en la relación turismo-patrimonio, contribuyendo a hacerlos atractivos como espacios de residencia y trabajo.
 4. *Identidad y diferenciación:* En línea con el punto anterior, hay que evitar la excesiva teatralización del patrimonio cultural, que puede llevar a una pérdida de identidad de estos espacios. Esta pérdida de identidad, como ya vimos en puntos anteriores, puede conducir a pérdida de diferenciación y como consecuencia, una merma de la competitividad turística del territorio, además de causar impactos socioculturales negativos. Es por ello muy importante conocer los procesos históricos de relación del hombre con el medio y su contexto cultural y físico que condujeron a la actual situación patrimonial, cultural, económica y social.
 5. *Gobernanza territorial:* La planificación del territorio debe contribuir a una gestión integrada del patrimonio cultural donde las asociaciones y la cooperación entre municipios, instituciones y regiones sea imprescindible para poner en valor este patrimonio. En este sentido, una gestión en red es básica para su conexión con las políticas urbanísticas, de ordenación del territorio y de paisaje.
 6. *Protección compartida del patrimonio:* En la Comunitat Valenciana se carece de una escasa implicación de la sociedad en la gestión del patrimonio cultural. Aun así, se debe avanzar en este sentido, dado que los medios de las administraciones públicas son muchas veces insuficientes para gestionar estos bienes. También las empresas, en el marco de su responsabilidad social corporativa, tienen que jugar un papel de mayor relieve en el futuro de la conservación del patrimonio puesto que les puede permitir generar ventajas competitivas en el mercado al mejorar su prestigio y la imagen de marca de sus productos. Esta implicación también debe alcanzar a la sociedad en su conjunto. Los territorios más avanzados se caracterizan por mantener cuotas elevadas de consumo cultural propio. No se trata de fomentar ningún tipo de proteccionismo, sino que es perfectamente demostrable esta correlación entre renta y consumo cultural autóctono. Una sociedad puntera y cohesionada es aquella que valora lo propio e invierte en los activos que la configuran e individualizan.
 7. *La importancia de los ejes culturales:* Los itinerarios o ejes culturales presentan en la Comunitat Valenciana un grado de consolidación relativamente bajo. Las rutas tradicionales, como los castillos del Vinalopó o el eje Peníscola, Sant Mateu – Morella, han alcanzado un nivel por debajo de su potencial. Otras rutas como el Camino del Cid o la Vía Augusta distan de ser un referente turístico y cultural, por lo que resulta necesario una racionalización y una priorización de grandes rutas e itinerarios, de ámbito regional-nacional que ayuden tanto a la recuperación del patrimonio como a la percepción de la gran variedad paisajística de la Comunitat Valenciana, así como a mejorar la oferta de un producto turístico de elevada calidad que puede ser complementado y adaptado a distintos segmentos de la demanda.

Estos siete puntos tratan de condensar las principales líneas de acción que la Estrategia Territorial de la Comunitat Valenciana establece para el patrimonio cultural. Como vemos, éstas están especialmente relacionadas con el turismo, la gobernanza, la identidad y la diferenciación, la importancia de las empresas en la protección patrimonial, y la delimitación de ejes culturales que interrelacionen los recursos culturales, los organicen y ayuden a su mejor explotación



económica. Aspectos algunos de los que ya hemos hablado en este proyecto con anterioridad, y otros de los que hablaremos en próximos apartados. El último de los puntos que hemos destacado cita específicamente a los Castillos del Vinalopó como una de las tradicionales rutas turísticas de la región cuyo uso está hoy día por debajo de su auténtico potencial.

Desde este proyecto se va a trabajar en la línea de lo establecido por la Estrategia Territorial para el patrimonio cultural, por tratarse de un documento que apela a la cohesión de las diferentes estrategias sectoriales con el fin de alcanzar unos objetivos de protección del patrimonio, explotación sostenible del mismo mediante el turismo y creación de riqueza y puestos de trabajo. Objetivos que consideramos irrenunciables.

3.5.3 La formalización de una necesidad: el Plan de Espacios Turísticos de la Comunitat Valenciana y la Ruta de los Castillos

En 2007, veía la luz el Plan de Espacios Turísticos de la Comunitat Valenciana. Dicho documento recoge la propuesta que la Ley 3/1998, de 21 de mayo, de Turismo de la Comunitat Valenciana, hacía sobre la delimitación de una serie de espacios turísticos a lo largo de la región mediante los cuales poder dar un enfoque territorial a las actuaciones que en materia de turismo se impulsen desde las administraciones valencianas. El plan propone una serie de directrices generales, orientativas para las administraciones, que comprenden medidas de carácter transversal (no sólo turístico), cuyos objetivos son:

- El aprovechamiento de la diversidad de atractivos turísticos de la región, con lo que podrían generarse nuevos productos turísticos en base a elementos que estaban poco o nada aprovechados (patrimonio cultural entre otros).
- La planificación y ordenación de la oferta turística.
- La adaptación a la evolución del mercado.
- El incremento de la calidad de los servicios turísticos.
- El mantenimiento y mejora de la competitividad.
- La consecución de un desarrollo turístico sostenible.
- La maximización de la aportación al bienestar de la sociedad (mejora de calidad de vida).

Estas directrices generales se complementan a su vez con las de carácter particular, que funcionan a modo de guía de actuación en los 21 espacios turísticos delimitados por el plan. Esto es algo nada frecuente en un instrumento de planificación turística de escala regional dado que permite un alto grado de concreción en las propuestas. Según el Plan, de este modo:

- Se adaptan las líneas de actuación a las necesidades de cada área turística.
- Se afianza la cooperación municipal y supramunicipal.
- Se afianza la coordinación de políticas entre Administraciones.
- Se afianza la coordinación de políticas entre el sector público y privado.

Dentro del apartado de directrices generales, la directriz número 10.1, se centra específicamente en la potenciación de rutas temáticas en torno al patrimonio cultural valenciano como vía para la creación de nuevos productos turísticos.

Esta directriz indica una serie de criterios de actuación que se deben tener en cuenta a la hora de trabajar en la implantación de estas rutas, y cuyo cumplimiento supone, a nuestro juicio, un importante esfuerzo de cara a asegurar la calidad de la ruta ofertada y su configuración como un auténtico producto turístico y no como un nombre más, sin producto real detrás. Vamos a ver estos criterios y a desarrollar un poco aquellos que nos parezcan más complejos:

1. *Asegurar la accesibilidad a los recursos.* Criterio clave que en ocasiones, genera serios problemas cuando se trabaja con bienes patrimoniales tangibles.
2. *Adecuar los recursos de cara a permitir su conservación.* Ya hemos hablado en puntos anteriores, de la importancia que tiene asegurar la sostenibilidad de la actividad.
3. *Potenciación de temas locales de interés,* que entendemos como una apuesta firme por la identidad local, la autenticidad y, por tanto, la diferenciación. Actuaciones similares, como la de los Espacios Temáticos Patrimoniales ya se han encargado en señalar la importancia de vincular este tipo de proyectos al territorio que los acoge, con temáticas que no sean en modo alguno artificiales (Serra y Pujol, 2001).
4. *Inclusión de dotaciones culturales y museos,* algo que nos parece básico de cara a acoger al visitante, distribuir flujos, tangibilizar y estructurar la ruta, fidelizar al cliente y prolongar, en la medida de los posible, la estancia del mismo en base a la información que sobre la



- ruta y otros productos interrelacionados se le ofrezca.
5. *Coordinación e integración con otros programas y eventos.* En línea con los dos puntos anteriores, la ruta debe estar diseñada como un producto abierto al destino en el que se incorpora, conectada con productos que la puedan complementar de modo que se enriquezca el producto final: el destino.
 6. *Fijar la duración de la ruta para el visitante,* un aspecto que muchísimas veces no se tiene en cuenta a la hora de crear una ruta turística. Con la excepción del notable ejemplo del Camino de Santiago, pocas rutas e itinerarios cuentan con la posibilidad de que el visitante les dedique largos períodos de tiempo. Así algunas de estas grandes rutas han optado por dividir su trayecto en recorridos más cortos, compactos y factibles. Rutas más pequeñas, como la que en este proyecto proponemos también han de tener esto en cuenta, sobre todo por que, en línea con las actuales necesidades de la demanda, creemos que deben complementar su oferta con productos relacionados, tal y como más arriba hemos dicho. Esto incidirá en el tiempo que el visitante pueda invertir en cada producto. Además de que una ruta no debe dejar en el visitante la sensación de ser una experiencia inabarcable e incompleta. Si la ruta se subdivide, ha de hacerse ofreciendo para cada trayecto una experiencia que, a la vez que asegure el consumo completo de las características en que se basa el producto, suponga una vivencia única y distinta de las que ofrecen el resto de subproductos de la ruta. Con esto, no sólo se estará evitando dejar al cliente a medias, sino que además se estará incitando a repetir la visita.
 7. *Favorecer la accesibilidad al patrimonio cultural.* En este sentido entendemos que se ha de trabajar para integrar dentro de la actividad de la ruta a personas con algún tipo de limitación (discapacitados, niños, jubilados,...) de modo que las medidas que se lleven a cabo se hagan desde la óptica de la integración, no de la distinción, con actuaciones que mejoren la visita tanto de estos colectivos como del público en general. La instalación de rampas o la incorporación de elementos táctiles son un claro ejemplo de esto. Aun así, hemos de tener en cuenta que los productos turísticos culturales, por estar basados en el patrimonio, conllevan restricciones inevitables que pueden causar cierta problemática, las cuales deberán ser resueltas desde la imaginación y, sobre todo, el sentido común.
 8. *Compatibilizar las visitas turísticas con el desarrollo de la vida social.* Ya hemos hablado anteriormente de la importancia de asegurar la sostenibilidad social de la actividad turística y cómo ésta puede derivar en serios impactos en la actividad cotidiana de los residentes. Así, el uso turístico del patrimonio puede generar masificaciones, congestiones en el transporte público, contaminación, alzas en los precios de las viviendas y los locales comerciales que pueden derivar en procesos de gentrificación que conlleven la pérdida de identidad local y de autenticidad. Una planificación responsable, que garantice la participación de la población local en todas las fases del proyecto, deberá prever estos efectos perjudiciales.
 9. En línea con lo anterior, se debe *invitar a la población residente a participar en la visita de las rutas.* Se trata de una medida de concienciación y sensibilización que permite a la población local valorar el patrimonio que posee, de modo que se estará ganando, no sólo un segmento más de clientela, sino también un agente que puede incidir con su opinión en la mejora de la ruta, además de constituir un poderoso activo que contribuya a la difusión de la misma.
 10. *Aprovechar la ruta para revalorizar los centros históricos, sobre todo aquellos declarados como conjunto histórico.* En línea con lo expuesto en los dos puntos anteriores, las rutas pueden contribuir en la recuperación de zonas desestructuradas y degradadas. En este punto es especialmente importante entenderlas como itinerarios permeables, no como recorridos cerrados que ignoren lo que se encuentra a su alrededor. En este sentido, la señalización de algunas rutas o itinerarios ha ocasionado el paso constante de los flujos turísticos por los mismos lugares, con lo que se contribuye a mejorar (y en ocasiones, también a saturar) unos determinados lugares, mientras que otros apenas notan los beneficios del turismo. En nuestro caso, este punto se tendrá especialmente en cuenta.
 11. *Aunar esfuerzos con municipios limítrofes.* Aspecto que también hemos tratado con anterioridad y que constituirá un aspecto básico de nuestro proyecto.
- La directriz propone siete rutas turísticas de las cuales una se encuentra ya en proceso de



implantación e, incluso, de comercialización (Camino del Cid), otra cuenta ya con una propuesta firme para ser llevada a cabo (Ruta de Jaume I) y otras dos están en proceso de estudio y planificación (Ruta de los yacimientos iberos y ruta de la Vía Augusta).

En cuanto a la Ruta de los Castillos del Vinalopó, en esta directriz el Plan de Espacios sugiere:

“La revisión y replanteamiento de esta ruta-imagen y aplicación de las fases de ejecución necesarias para su conversión en una ruta turística real que asegure la accesibilidad a los recursos y proporcione servicios, información y actividades al visitante”.

Ya centrándonos en las directrices específicas del Plan de Espacios (aquellas relativas a cada uno de los espacios turísticos en los que el plan divide a la región), los municipios del Vinalopó aparecen repartidos dentro de tres espacios turísticos, si bien esta delimitación no supone ninguna demarcación política ni administrativa concreta, sino más bien un sistema que oriente las actuaciones turísticas atendiendo a características comunes de los municipios. Estos espacios son los números 17, 18 y 20. Así en concreto, en el documento relativo al espacio número 18 (Alto y Medio Vinalopó), aparecen tres directrices específicas sobre la creación de la Ruta de los Castillos. Respecto a ellas hemos de decir que, a pesar del carácter orientativo del plan, estas directrices contemplan algunas actuaciones bastante concretas, y suponen el primer esfuerzo serio en proponer la creación de un producto turístico definido en torno a estos monumentos.

Dos de las directrices tienen que ver con los recursos turísticos (directrices 3 y 4) y otra se centra en la creación de la ruta como producto turístico (directriz n 20). A modo de breve resumen, las principales propuestas de estas directrices son las siguientes:

1. *Hacer accesibles los recursos contenidos en la ruta.* Esta propuesta se relaciona directamente con las directrices generales sobre rutas turísticas que hemos visto más arriba (en concreto con la 1, 7 y 8) considerando como el primer paso para la creación de la ruta la adecuación de los propios castillos para que puedan ser visitados. La accesibilidad física (accesos, horarios de apertura y servicios de acogida) e intelectual (señalética y técnicas interpretativas) se hacen absolutamente necesarias. Más adelante trataremos el estado de esta cuestión con más detenimiento.
2. *La creación de un centro de visitantes* para la acogida del público, difusión y distribución de flujos, para lo cual el plan propone por diversos motivos la población de Sax (se relaciona con las directrices generales sobre rutas 4, 5 y 6)
3. *La incorporación de la iniciativa privada* en el proyecto, que permita dinamizar la ruta y enriquecerla con nuevas ofertas y productos. Se trata de un aspecto no especificado claramente en las directrices generales sobre rutas vistas más arriba, pero que juzgamos muy importante. Ya hemos hablado sobre ello y lo volveremos a mencionar durante el desarrollo del Club de Producto.

Como comentario decir también que, dentro de las directrices particulares correspondientes al espacio turístico número 17 (Valles de Alcoi y sierras interiores, donde están incluidas algunas poblaciones del Vinalopó como Biar y Banyeres), la directriz número 6 habla de la adecuación del patrimonio defensivo del espacio reconociendo la necesidad de integración de las distintas torres y fortalezas en “rutas con enfoques diversos”.

Como hemos visto, el Plan de Espacios Turísticos de la Comunitat Valenciana define en la actualidad la Ruta de los Castillos del Vinalopó como una ruta-imagen. Algo especialmente indicativo de lo que, hoy día, es esta ruta: un nombre. Una marca que cuenta con un ligero posicionamiento en la región, pero que no es más que un esfuerzo por comercializar un producto que realmente no existe como tal. De ahí la necesidad de concretarlo y de tangibilizarlo; de hacerlo, como se dice más arriba, real.

3.6 Un nuevo impulso: la Diputación Provincial de Alicante y el Plan de Valorización del Patrimonio Cultural

En 2008, la Diputación Provincial de Alicante firmaba con la Universidad de Alicante un convenio por el cual se encargaba a esta última el desarrollo de las primeras fases del “Plan de Valorización del Patrimonio Cultural” de la provincia. Dicho plan tenía, en palabras de la propia diputación, la finalidad de seleccionar una serie de recursos culturales de la provincia de Alicante, para hacer un diagnóstico de los mismos y elaborar propuestas de actuación que condujeran a su puesta en valor y aprovechamiento económico y social.



La Universidad de Alicante delegó la implementación de estas primeras fases al Instituto Universitario de Investigaciones Turísticas (IUIT) con sede en las instalaciones de la propia universidad.

Es necesario señalar que fue este mismo instituto el que llevó el peso de la coordinación y elaboración en su día, del Plan de Espacios Turísticos de la Comunitat Valenciana, del que más arriba hemos hablado. Esto es, por tanto, algo de especial importancia puesto que permite esperar la convergencia entre las directrices del Plan de Espacios Turísticos y las actuaciones que se propongan en este Plan de Valorización del Patrimonio Cultural.

El convenio firmado entre ambos organismos suponía la realización de las tres primeras fases del plan, de modo que a día de hoy, se encuentra en espera de la firma de un segundo convenio por el que se continué con la labor comenzada.

Dentro del grupo de recursos que fueron seleccionados por el IUIT para ser incluidos dentro del Plan de Valorización se encuentran los castillos del Vinalopó y el desarrollo de la ruta homónima (siguiendo así lo que el propio IUIT propuso en su día en el Plan de Espacios). Hasta el momento, la realización de las tres primeras fases del plan ha consistido en un análisis de los recursos (castillos y otros recursos asociados) y de su situación actual desde el punto de vista de su aprovechamiento turístico, seguido de la aplicación de un DAFO (herramienta de análisis externo e interno por el cual se diagnostican las principales debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de los recursos a estudio). A todo esto se añadió la aplicación de una técnica de participación social, en este caso un "focus group" o mesa de trabajo, por el cual se reunió a representantes en materia turística de varios ayuntamientos del Vinalopó que estaban interesados en la puesta en marcha de la ruta¹⁶ de modo que se compartieran ideas y puntos de vista, y se debatieran problemas y necesidades comunes.

Todo esto dio como resultado una serie de conclusiones y la elaboración de grupos de actuaciones a implementar para la futura puesta en marcha de la ruta.

Algunas de las principales conclusiones a las que se llegó fueron las siguientes:

- La confirmación del potencial de aprovechamiento turístico de los Castillos del Vinalopó, a pesar del reconocimiento de unos problemas estructurales que minoran este potencial.
- La existencia de unas características históricas, geográficas y constructivas diferenciadas que se repiten en la mayoría de fortalezas y que pueden dar pie a un producto uniforme y cohesionado.
- El reconocimiento de las posibilidades de asociación de los castillos con otros recursos de los municipios implicados, principalmente de los cascos históricos.
- La comprobación del distinto grado de conservación, accesibilidad y explotación turística actual de unos y otros, con algunos castillos en situación ruinoso y otros en excelente estado.
- El diferente aprovechamiento turístico que se hace de cada fortaleza, con distintos horarios y fórmulas de entrada.
- La tradicional actuación en materia de turismo de los ayuntamientos de la zona en base a decisiones individuales, puntuales y no coordinadas con otros municipios.
- La selección de ocho municipios del Vinalopó como candidatos para la puesta en marcha de la Ruta de los Castillos a en base a las distintas características antes comentadas.

A raíz de las conclusiones del proceso investigativo y tras la celebración del "focus group", se seleccionaron una serie de líneas de trabajo entre el IUIT y los representantes de los municipios interesados en poner en marcha la ruta. Estas líneas fueron finalmente convertidas en ocho grupos de actuaciones, cada uno de los cuales centrado en lo siguiente:

- Accesibilidad.
- Equipamientos y servicios.
- Información al visitante.
- Formalización administrativa de la implantación de la ruta.
- Promoción y comercialización.
- Consenso con agentes turísticos.
- Implicación de la población local.

De este modo, y en resumen, la aplicación del Plan de Valorización del Patrimonio Cultural de la

¹⁶ Se contó con la asistencia de representantes de Banyeres de Mariola, Biar, Elda, Petrer, Novelda, Sax y Villena.



Provincia de Alicante supone el mayor esfuerzo hecho hasta la fecha para la creación de un auténtico producto turístico basado en la Ruta de los Castillos del Vinalopó. Es además, especialmente significativo y positivo que el trabajo llevado a cabo por el IUIT esté basado en el seguimiento de las directrices del Plan de Espacios Turísticos de la Comunitat Valenciana. Ésta no es cuestión baladí ya que supone el seguimiento y aplicación real de un plan cuyo objetivo es cohesionar y potenciar el turismo a escala regional, siendo una herramienta de grandísima utilidad a la que se le dedicó mucho esfuerzo, tiempo y recursos por parte de profesionales de toda la comunidad autónoma.



4. Una propuesta de gestión para la Ruta de los Castillos

4.1 La necesidad de un modelo mixto

Hemos comprobado cómo desde la administración se ha trabajado en la necesaria planificación estratégica que permita poner en marcha la Ruta de los Castillos. Así vemos que:

- Estamos ante un producto con gran potencial turístico. Con pequeñas salvedades, Los castillos del Vinalopó constituyen la principal atracción de visitantes de estas poblaciones, conforman la marca e imagen turística más conocida del Vinalopó y son objeto de comercialización turística tanto de la iniciativa pública como privada. Y todo esto sin que realmente exista una auténtica Ruta de los Castillos, ya que además algunos de los mismos no están siendo usados y, en algunos casos, ni siquiera explotados turísticamente.
- Existen importantes campos de trabajo que se han de tener en cuenta y en los que hay que trabajar para poder llevar adelante la ruta. Aspectos como la adecuación de los horarios, la accesibilidad, los sistemas de acogida, la estrategia de promoción compartida, o la sensibilización de la sociedad local constituyen pasos importantísimos que han de ser dados si se quiere crear un auténtico producto turístico que satisfaga las expectativas del cliente, genere beneficios y se mantenga en el tiempo.
- El arduo trabajo que se exige dedicar a cada uno de los aspectos anteriores es resultado del uso de unos recursos de especial importancia patrimonial, tanto a nivel tangible como intangible. De este modo, el estudio de los impactos y la aminoración de los mismos, las acciones de restauración, consolidación o acondicionamiento, la capacidad de carga y las iniciativas de difusión que de este patrimonio se haga son aspectos capitales de un proyecto que ha de respetar las necesidades patrimoniales antes de poder empezar a hablar de las turísticas.
- Se ha de considerar la necesaria interacción con otros recursos o productos turísticos existentes en estos municipios, a fin de que se pueda complementar y mejorar la oferta turística de los mismos y se generen productos más atractivos y competitivos.
- Será necesario homogeneizar el producto Ruta de los Castillos dentro de una necesaria heterogeneidad, que vendrá derivada de las diferentes especificidades de cada fortaleza y cada municipio; de tal manera que se pueda ofrecer un producto de múltiples facetas, que permita distintas aproximaciones y ayude a generar una gama variada de ofertas.

A partir del análisis de situación del Plan de Valorización del Patrimonio Cultural de la Provincia de Alicante que está siendo llevado a cabo por la Universidad de Alicante nos parece muy importante señalar el importante interés mostrado por gran parte de los ayuntamientos participantes en el proyecto, principalmente por todos aquellos que acudieron a la mesa de trabajo organizada y de la cual se extrajeron los ocho grupos de actuaciones para la implantación de la ruta que hemos visto más arriba. La concienciación de los ayuntamientos del Vinalopó con la creación de la Ruta constituye uno de los principales puntos fuertes con los que, a nuestro juicio, cuenta el proyecto en estos momentos.

Aun así, y considerando que las propuestas que se exponen en ambos documentos se lleven a cabo, detectamos que en algún momento de la puesta en marcha del proyecto se deberá tener necesariamente en cuenta la participación de la iniciativa privada y de los representantes de la población local, dado que estos grupos tienen la legítima intención de beneficiarse del proyecto que se acabe llevando a cabo.

Posiblemente, y debido a esto, sea necesario apostar por un modelo que sea lo suficientemente amplio como para permitir la participación de la iniciativa privada y la pública, tratando de reflejar en su funcionamiento la importancia de los intereses de ambos. Así, a pesar de que el proyecto se basa en la explotación turística de recursos de propiedad pública, como son los Castillos del Vinalopó, creemos necesaria la inclusión de la iniciativa privada porque:

- Permitiría incorporar profesionales que aporten nuevas ideas y conocimientos más acordes a la realidad del mercado turístico y a su funcionamiento. Ideas que se traducirían en propuestas de explotación, marketing, comercialización y creación de nuevos productos.
- Posibilitaría tomar y ejecutar decisiones de forma más rápida y eficiente, evitando en la medida de lo posible la lentitud de la burocracia administrativa.
- Ayudaría a transformar un proyecto de conservación y difusión patrimonial en un modelo de aprovechamiento turístico capaz de generar riqueza para el territorio.



- Se podría crear y/o mantener puestos de trabajo, directos e indirectos, en las empresas de la zona.
- Como hemos explicado en el análisis CAME, permitiría la consecución de nuevas fuentes de financiación
- Contribuiría a poder trabajar más bajo la óptica de “destino turístico” que desde la de “productos” o “empresas” independientes.
- Supondría apostar por la sostenibilidad económica del proyecto, intentando evitar endeudamientos injustificados y prolongados de la administración a costa del mantenimiento de proyectos insostenibles a largo plazo que enriquezcan sólo a unos pocos.

Desde este proyecto se la implantación de un modelo de gestión turística para la Ruta de los Castillos que:

- Sea participativo.
- Permita la colaboración entre la iniciativa privada y la pública.
- Tenga capacidad de actuación y recursos.
- Posea un dinamismo y un funcionamiento profesional capaces de generar nuevas ideas y procedimientos y posibilite la capacitación y el atractivo de la oferta turística de la zona.
- Se base en un modelo estándar que pueda ser aplicado, con sus especificidades, en casos similares a nivel provincial y regional.

Dado que se persigue la colaboración de la iniciativa pública y privada, se necesitará que el modelo tenga un carácter asociativo que permita que dentro del mismo se integren un buen número de participantes.

En este sentido, el caso concreto de la Ruta de los Castillos del Vinalopó puede enfrentarse a serios impedimentos a la hora de implantar un modelo de gestión público-privado, ya que deberá armonizar un importante número de intereses derivados principalmente de la participación de varios ayuntamientos (con lo que esto supone a nivel político) y empresas.

Por otro lado, el proyecto deberá partir de una planificación que persiga unos objetivos claros a alcanzar en un determinado horizonte temporal, además deberá contar con el compromiso fiel de todos y cada uno de los miembros que de él formen parte, aspecto que quizás constituya uno de los principales retos de la creación de la Ruta.

Al mismo tiempo, el proyecto deberá contar con amplias dosis de imaginación y un dinamismo tal que le permita adaptarse a los rápidos cambios de la demanda turística, y que lo haga evolucionar para que pueda mantener sus cuotas de mercado sin que por ello se deba perjudicar el patrimonio cultural en el que se basa el mismo.

Como vemos, se trata de un gran número de aspectos los que deberán ser tenidos en cuenta a la hora de formular un modelo de gestión con garantías para la Ruta de los Castillos. De este modo la conjunción Turismo-Patrimonio o, a grandes líneas, Iniciativa Privada-Iniciativa Pública, y el respeto a los intereses de todas las partes constituye una relación costosa que obligadamente habrá que garantizar si se quiere que el proyecto salga adelante.

Llegados a este punto, este proyecto persigue valorar las posibilidades reales que tendría la implantación de uno de los modelos más utilizados en los últimos años en nuestro país a la hora de reunir a la iniciativa privada y a la pública en un mismo proyecto de desarrollo turístico a nivel de destino. Un modelo que, bien aplicado, creemos que puede enfrentarse con garantías a los retos de gestión que este proyecto en concreto supone. Por tanto, en los apartados siguientes, vamos a plantear la posibilidad de crear un Club de Producto para la Ruta de los Castillos.

4.2 La cooperación como fundamento del destino turístico

Un fenómeno que desde hace ya un tiempo se viene detectando dentro de la actividad turística es la progresiva pérdida de peso de los intermediarios dentro del proceso de creación de oferta y comercialización. González Vidal nos resumía en 2004 esa tendencia creciente, asegurando que la oferta turística tendía a polarizarse en torno a dos fórmulas empresariales: por un lado los grandes grupos, con una cartera de productos amplia y diversificada en base a nuevas empresas y/o la adquisición, vertical u horizontal, de otras ya existentes; y por otro lado las pequeñas empresas turísticas, instaladas en territorios muchas veces separados de los grandes destinos del turismo de masas, que ofrecen un producto especializado.

Este autor valoraba, dentro del acortamiento progresivo del canal de distribución, el importante



papel de las tecnologías de la información en el proceso de pérdida de poder de los intermediarios. Aquellas se han configurado como una herramienta imprescindible de comercialización de los productos de las empresas turísticas, e incluso de gestión de las mismas, algo que no sólo ha beneficiado a las compañías más grandes: cadenas hoteleras, compañías aéreas (con las compañías aéreas de bajo coste a la cabeza de la revolución), sino también a muchas otras más pequeñas. González Vidal describe cómo las tecnologías de la información han sido usadas, en un primer momento, para construir redes de comercialización horizontales entre competidores que ofrecían un producto similar (lo que se ha venido a llamar "coopetición"), para más tarde ir apareciendo redes de promoción y comercialización verticales, integradas por las diversas empresas de un destino, proceso que ha supuesto poder elaborar y comercializar productos compuestos.

En este segundo caso las tecnologías de la información han permitido la creación de algunas redes en destinos, conjuntos de empresas que entienden la experiencia del viajero como una experiencia total y deciden integrar la oferta turística fragmentada mediante estrategias de gestión conjunta del destino. Es decir, se pasa a identificar al producto con el destino, entendiendo que es esto último lo que verdaderamente consume el cliente, compartiéndose la creencia de que la competencia de una empresa no radica forzosamente dentro del destino, sino que son otros destinos los se erigen como la auténtica competencia de la empresa. De este modo se pone en práctica lo que se consideraría una "gestión turística integral para adaptar la oferta del destino a las necesidades que manifiestan los turistas, teniendo en cuenta las nuevas preferencias de la demanda real y potencial" (Mondéjar, Mondéjar, Sevilla y Cordente, 2009). Así, González Vidal cita a Spencer diciendo que se trata del paso de la homogeneidad incoherente a la heterogeneidad coherente.

De esta manera es posible catalogar a los destinos como las "verdaderas fábricas del turismo", capaces de generar y unir los distintos subproductos de la cadena de valor turística para formar un producto final que se vende bajo la marca del destino en cuestión. Lo sorprendente es que, en base a las nuevas tecnologías, entre otros, esta asociación de productos la puedan llevar a cabo las empresas del destino, los intermediarios e, incluso, los mismos clientes.

De este concepto de destino como red de pequeñas empresas interconectadas parte la idea de Club de Producto, que pretende superar los modelos ya existentes, tratando de configurar un espacio de relaciones empresariales tanto horizontales (coopetición) como verticales (cooperación).

Antes de pasar a la definición del mismo, nos detendremos brevemente en un importantísimo concepto que supone, como veremos, la piedra angular del proyecto.

4.3 La adición y su importancia en el producto turístico

Dentro de la serie de características que se suelen asociar a los productos turísticos nos solemos encontrar con algunas básicas, como son la caducidad, la simultaneidad entre producción y consumo, o la forzosa necesidad de desplazamiento al lugar de producción. Éstas son algunas de las más conocidas. Dentro de este grupo de características que definen qué es el producto turístico queremos destacar una de las más importantes como es la adición.

La adición, según el DRAE, es la añadidura que se hace, o parte que se aumenta en alguna obra o escrito. En el caso del turismo la adición se refiere a la posibilidad de conformar productos compuestos en base a productos turísticos simples (alojamiento, restauración, transporte, servicios complementarios, oficina de turismo, agencia de viajes,...) de modo que el producto resultante es una amalgama de subproductos distintos que han sido relacionados en base a una serie de criterios que comparten entre sí.

Esta característica se da en muchas otras actividades económicas, pero es en el turismo donde alcanza un grado más notable dado que está presente en la inmensa mayoría de experiencias turísticas posibles.

Raras son las veces en que un producto turístico no se conforma mediante la suma de al menos dos subproductos que se ponen en relación. Para que esta relación se dé, se necesita, normalmente, seleccionar una temática: un punto en común que permita relacionar dos subproductos para crear un producto compuesto final. En el caso del turismo se puede dar una temática que conecte los distintos subproductos o varias a la vez, si bien se distinguen dos temáticas predominantes: por un lado el destino, dado que el producto turístico ha de



consumirse a la fuerza en el lugar de producción. Por otro lado las características del consumidor cuyo perfil, gustos, utilidades y preferencias determinarán la incorporación de unos subproductos o de otros al producto final: turismo de naturaleza, rural, cultural, familiar, lgtb,... o una suma de varios.

Uno de los agentes que más peso ha tenido históricamente a la hora de elaborar productos turísticos ha sido el intermediario, a cuyo producto compuesto generado y/o comercializado se le ha llamado, generalmente, paquete turístico. Aquí han destacado los mayoristas, poseedores de un mejor acceso al mercado de proveedores. Si bien como sabemos el uso de Internet por parte de clientes y productores ha disminuido radicalmente la importancia de los intermediarios en este proceso hasta el punto de que los productos turísticos ocupan los primeros lugares en cuanto a porcentajes de consumidores online¹⁷.

Construcción de dos productos turísticos en base a dos temáticas: actividad (turismo rural y turismo activo) y territorio (destino Madrid)



Siguiendo con el concepto de adición en el turismo, vemos cómo su aplicación dentro de la actividad permite la elaboración de productos más complejos que, si en un principio eran diseñados principalmente por los intermediarios, hoy día han pasado a ser competencia sobre todo del turista, que es quien da forma antes o durante su estancia, al producto turístico que está consumiendo: su viaje.

Pero si asumimos que la tendencia actual en el uso de la adición en turismo es únicamente que ésta recaiga por completo en los turistas, posiblemente estemos muy equivocados. Desde nuestro punto de vista el peso de la adición se está trasladando al cliente, sí, pero también a los proveedores, de modo que los que están viendo realmente perder competencias en la creación de productos turísticos son precisamente los intermediarios.

El uso de la adición para los proveedores les permite la creación de productos que se adapten mejor a los diferentes requerimientos del mercado, de forma que les sea posible crear de forma conjunta productos para los distintos segmentos que deseen captar. Este mecanismo, a priori tan sencillo, es la clave sobre la que gira el concepto de Club de Producto.

4.4 El Club de producto y sus posibilidades

Este concepto de adición en el turismo se relaciona directamente con los Clubes de Producto, dado que debe constituir una característica básica de su funcionamiento.

¹⁷ Según la Asociación Española de Comercio Electrónico y Marketing Relacional (AECER), en su Libro Blanco del Comercio Electrónico 2007, el 49% de los consumidores online compraba billetes aéreos, el 37% adquiría entradas para espectáculos y el 35% hacía reservas de alojamiento.



A la hora de definir un Club de Producto utilizaremos la abundante documentación que sobre los mismos ha generado la Secretaría Mexicana de Turismo (SECTUR), que se refiere a un Club de Producto como:

La asociación comercial de diferentes actores del turismo en torno a un tema o una actividad susceptible de ser explotado o desarrollado en el mercado turístico cuyo objetivo central es mejorar o crear oferta comercial lista para su venta.

Esta mejora de la oferta turística procede normalmente de una serie de efectos generados por la propia dinámica asociativa del Club, entre los que destacan:

- La *Sinergia*, ya que un Club de Producto permite que el resultado de la asociación de las partes sea, en general, mayor que la suma de cada servicio individual, dotando al producto final de un valor añadido generado por la agregación que hace cada parte.
- La *Fortaleza*, porque el Club permite dotar a pequeños y medianos empresarios de capacidad de interlocución y negociación con la administración, los intermediarios y los proveedores; además de que les permite enfrentarse a retos de forma conjunta. A esto hemos de añadir la capacidad que tiene el proyecto de hacer mejorar a las empresas que lo conforman, gracias entre otros al trasvase de "know-how" (prácticas B2B o *bussines to bussines*), si bien como sabemos esto es algo más difícil de lo que a simple vista parece.
- La *Eficiencia*, ya que permite el ahorro de costes mediante centrales de compras, desarrollo de proyectos conjuntos, reparto de gastos e ingresos entre más actores, penetración en más mercados y creación de barreras ante nuevos competidores.

La característica capital que mejor define al Club, es que centrará su cartera de productos, o bien en un segmento concreto de la demanda turística, o bien en una actividad específica, o bien en ambos a la vez. Por tanto, la creación de un Club de Producto puede responder a una estrategia de segmentación, e incluso en muchos casos de microsegmentación, por la cual se cohesione en torno a ese segmento o microsegmento, toda la oferta existente que pueda estar vinculada a él; o bien se debe a la necesidad de dinamizar un recurso tangible o intangible existente mediante la organización de la oferta relacionada con el mismo, de modo que se generen nuevos productos turísticos dirigidos a uno o varios segmentos a la vez.

Esa actividad o segmento específico al que nos referimos y sobre el que pivota la oferta del Club, será el que se erija como la "temática", es decir, como aquel concepto que relacionará diferentes subproductos para posibilitar un producto turístico final.

Otra importante característica, derivada de lo anterior, es que este sistema supone la incorporación al Club tanto de empresas turísticas complementarias entre sí, como también de aquellas que en principio podrían resultar competidoras. Es decir, se parte del principio de que la verdadera competencia de los productos turísticos de un destino reside fuera del mismo. Por tanto un Club de Producto ha de entenderse como una estrategia a nivel conjunto de destino, y no sólo a nivel individual de cada empresa en concreto.

Un sistema asociativo como éste resulta especialmente útil, sobre todo en aquellos destinos con escaso asociacionismo, empresas muy pequeñas con dificultad de competir en el mercado turístico, o donde exista una floja adecuación de la oferta a las necesidades de una demanda concreta, por tanto, un Club de Producto no ha de verse como una simple herramienta de comercialización. Más bien, debería entenderse como una forma de dinamización de una oferta que puede estar desaprovechada, obsoleta, o excesivamente atomizada, con el fin de crear un producto cohesionado, acorde a la demanda real existente, capaz de anticiparse y adaptarse a las nuevas necesidades de los clientes. Una vez se cuente con productos turísticos con garantías, entonces sí, el Club estará preparado para su comercialización. En este sentido, conviene destacar que el Club de Producto supone una forma de ganar mayor peso en el mercado, más hoy día cuando la oferta con la que se compite es cada vez mayor.

Para el funcionamiento de todo este sistema, el Club necesitará movilizar un conjunto de recursos, bienes y servicios en ocasiones muy complejo, pero que le permitirá controlar los diferentes elementos constituyentes del producto final, el destino. Esta característica permite que los Clubes de Producto supongan un paso más allá de la tradicional comercialización vertical donde los TT.OO. controlaban la oferta, pero también va más lejos del modelo horizontal de empresas pertenecientes a un mismo sector económico (asociación de hoteles, de hostales,...) suponiendo un modelo bidimensional que conjuga ambas vías, la vertical y la horizontal, con las amplísimas posibilidades de creación y mejora de productos turísticos que



esto puede generar.

A continuación enumeramos algunas peculiaridades específicas que muchas veces se dan dentro del funcionamiento de un Club de Producto:

- El Club de Producto debe partir de la selección de una temática atractiva y con potencial sobre el que poder construir una oferta diferenciada. Desde la óptica cultural y patrimonial en la que se basa este proyecto, pensamos que es especialmente importante que esta temática que conecta la oferta esté basada en un aspecto clave de la identidad del destino, que permita ofrecer productos diferenciados desde la base de una explotación comercial que respete la autenticidad del destino y la temática utilizada.
- El Club se fundamenta en la colaboración y participación de sus miembros, por lo que deberán estar asociados bajo una figura legal concreta que permita al Club asumir una necesaria capacidad de acción, el financiamiento oportuno y la adopción de una personalidad jurídica propia. Éste es sin duda un aspecto importante que abarcaremos más adelante. Hemos de añadir que, durante el funcionamiento de un Club de Producto, surgirá seguramente uno o varios líderes que dinamicen al resto de componentes del mismo de cara al proyecto en común. Aun así, debe ser tarea de todos los integrantes el crear, asumir y compartir la filosofía de trabajo con la que nace el Club y, sobre todo, creer en las posibilidades del producto-destino que ofrecen.
- Se parte del principio de proactividad, por el que el Club basa su esfuerzo productivo en crear y mejorar productos que se adapten a las nuevas necesidades de la demanda surgidas en una actividad tan cambiante como es la turística. Más que prever, el Club ha de anticiparse a los posibles escenarios que puedan darse, para lo que es vital una investigación de mercados eficaz.
- En principio, se considera que un Club de Producto tiene una duración permanente en el tiempo, por lo que no se trata de un simple proyecto a corto plazo. Para ello es necesario un clima de confianza en el equipo y contar, sobre todo, con mucha paciencia.
- La participación de diferentes agentes en la formación del Club de Producto y el clima de confianza del que hablamos ha de contribuir al uso compartido del "know-how" de los participantes si así es requerido, si bien muchas veces no estarán dispuestos a ceder sus ideas, sus proyectos ni sus formas de trabajo tan fácilmente. En este sentido la dirección del Club deberá trabajar duramente en el proceso de concienciación de los diferentes agentes, dado que solo la puesta en común de las ideas, el uso compartido de tecnologías y procesos, permitirán avanzar en la especialización, la innovación y la diferenciación, la generación de sinergias, y la verdadera mejora de los productos a ofrecer.
- Lo anterior es especialmente complicado, sobre todo si tenemos en cuenta que un integrante no sólo podrá seguir actuando por su cuenta, a expensas del Club de Producto, sino que además puede estar a la vez en varios clubes distintos, diversificando su cartera de productos, de modo que pueda encajarlos según las especificidades de cada club. Esto, lejos de ser entendido como una traición a los principios del Club de Producto, ha de verse como un derecho lógico de los participantes a aprovechar los medios de comercialización que tengan a su alcance pero, eso sí, el Club deberá dejar muy claro a los distintos agentes que lo conforman que el uso de la oferta que el mismo ha generado no puede compartirse, de ninguna manera, con empresas u otros agentes no pertenecientes al Club.
- Hay que añadir que un Club de Producto no significa directamente, dejar de trabajar con intermediarios y apartarlos de la actividad de las empresas que lo conforman. Independientemente de que cada empresa continuará trabajando fuera del club cómo y con quién mejor crea, también es cierto que en algún caso puede que la colaboración entre distintos oferentes, y el desarrollo de nuevos canales de venta haya posibilitado recortar gastos en intermediación. El trabajo de un intermediario, tanto en origen como en destino, puede ser tremendamente útil para el funcionamiento de un club. Además, en el caso en que el intermediario no forme parte del mismo, su uso compartido permitiría unos costes de distribución menores, junto con otras ventajas.

4.5 Ejemplos de Clubes de Producto en funcionamiento

No es mucha la información existente en torno a los Clubes de Producto, dado que constituyen un modelo de desarrollo turístico relativamente joven y novedoso. Además, aun cuando en



algunos lugares han sido implementados con decisión y liderado por la administración, el modelo que han acabado por configurar no se corresponde del todo con lo que, en un principio, podríamos entender como tal. El escaso desarrollo de estas modalidades de creación de producto turístico y la dificultad de su implantación son, posiblemente, las principales causas que dificultan su mayor existencia. Si a esto sumamos, además, la reticencia a establecer alianzas entre los empresarios, comprobaremos que la creación de un Club de Producto no es precisamente fácil. Así, y como veremos, la errónea concreción de la idea, la falta de recursos económicos, el desinterés de los participantes o la búsqueda de resultados muy a corto plazo ha conllevado que algunos Clubes de Producto no sean más que simples actuaciones de comercialización conjunta. Iniciativas que, si bien cuentan con el espíritu de colaboración de un club, se quedan unos cuantos escalones por debajo. Con todo, los clubes suponen figuras asociativas con un tremendo potencial dentro de esta actividad, sobre todo en una economía globalizada como la actual donde las empresas, principalmente si son pequeñas, necesitan alianzas estratégicas que les permitan compartir recursos, esfuerzos y gastos.

Vamos a visitar, de forma somera y rápida, algunos casos de Clubes de Producto Turísticos que nos ayudarán a ver y comprender mejor esta figura.

Escala nacional

Rutas del Vino de España: El programa nacional de rutas creado por ACEVIN es probablemente, para los profesionales del turismo, el club de producto más conocido de los que hoy día existen en España, tanto por su extensión, como por el aparente éxito de su iniciativa. Con el enoturismo como temática de su oferta, la Asociación Española de Ciudades del Vino ha generado una metodología de creación de rutas enoturísticas que les ha permitido proliferar por toda la geografía española. Su funcionamiento como Club de Producto le permite confeccionar productos integrados basados en el mundo del vino, acompañados de oferta tanto básica como complementaria. La integración de este conjunto de empresas se hace bajo unos parámetros de calidad y unos requisitos indispensables que cada miembro debe cumplir para poder ser incorporado a una ruta concreta. Estos a la vez pueden colocar sus productos dentro de productos globales basados en el enoturismo. Veamos los principales aspectos positivos de su funcionamiento:

- Actuación supra e infraregional a la vez: ACEVIN trabaja a nivel nacional, y por tanto entiende como nacional el destino en que el reside su oferta, es decir España. Esto le permite, entre otras, aprovechar la fuerza de la marca España, la marca de un país que, como bien nos ha explicado recientemente Butler Halter (2010), es líder en turismo europeo y mundial. De esta forma se trabaja por paliar lo que este autor nos ha recordado: que la oferta turística española en el exterior está demasiado fragmentada, con una gran profusión de marcas, y con cada comunidad autónoma haciendo la guerra por su lado. Además, a la vez que ACEVIN actúa a nivel nacional, su red ha ido creciendo a un nivel geográfico mucho más pequeño: provincias, comarcas, municipios; de modo que las actuaciones han sido principalmente locales, con lo que ello conlleva en cuanto a valoración de recursos propios y análisis de las necesidades de un destino específico. Esto se ha traducido en que, si bien la oferta de ACEVIN sigue unas pautas comunes a lo largo del país, cada una de las rutas tienen una especificidad concreta, basada en la identidad de la zona y en sus elementos propios, auténticos y diferenciadores.
- Trabajo conjunto y continuo con la administración, principalmente con Turespaña, dado que se trata de un Club de Producto auspiciado por el Gobierno Español a través de la misma. ACEVIN suscribe con Turespaña convenios de colaboración, con lo que se beneficia de sus poderosos canales de promoción, distribución y comercialización; además trabaja con diputaciones y ayuntamientos a nivel infraregional, organismos que están en la base de la creación de las rutas específicas.
- Creación de oferta turística en torno a un elemento patrimonial propio y distintivo de España como es el vino. Esto les permite diferenciarse de otros competidores, principalmente de otros destinos de sol y playa del mediterráneo.
- Se logra extender la actividad turística a zonas más amplias del país, en muchos casos a lugares apartados y de carácter rural, por lo que constituye un complemento a las rentas. Contribuye al mantenimiento de la industria vitivinícola, que significa todo un monocultivo



en determinados lugares, con el peso que ésta tiene en el asentamiento y mantenimiento de la población durante todo el año.

En el caso concreto de la Comunitat Valenciana se han implementado hasta ahora dos Rutas del Vino de España, una de ellas certificada y a pleno funcionamiento (Utiel-Requena) y la otra en vías de certificación y ampliación (Alicante). Ya hemos hablado de la labor de ACEVIN más arriba, pero nos gustaría señalar la importancia que este producto tiene a la hora de diversificar la oferta turística valenciana, distribuir el turismo por comarcas de interior y convertirse en un potente complemento al Sol y playa. Los resultados conseguidos en Utiel-Requena y el notable esfuerzo que desde algunos municipios alicantinos se está realizando para poner en marcha este producto constituyen un serio ejemplo para futuros clubes de producto, ya que sólo se entiende posible mediante la participación y colaboración constante entre iniciativa pública y privada.

Estaciones Náuticas de España: Este Club de Producto, que ha sido desarrollado bajo el impulso de Turespaña a la Asociación Española de Estaciones Náuticas (AEEN), tiene como temática de su oferta las actividades náuticas en general. El proyecto ha seguido, como en el anterior, un plan de calidad donde se establecieron estándares y requisitos a cumplir por las empresas que integrasen cada estación náutica; beneficiándose también de la importante labor de promoción de Turespaña.

Entre los principales aspectos positivos de su funcionamiento destaca, sin duda, su labor encaminada a diversificar la oferta turística en destinos de Sol y playa, logrando una desestacionalización de la demanda y un aumento del gasto medio por viajero. En este sentido, incluso se llegó a comparar su creación con las estaciones invernales de las montañas españolas, dado que se pretendía que funcionaran como "resorts" con servicios integrados en torno a un tema concreto. A esto hay que añadirle la estructuración y mejora de la oferta náutica en destinos costeros españoles, y su diferenciación respecto a otros destinos turísticos de sol y playa. Desde luego, constituye un producto distintivo y de calidad, fundamentado en argumentos sólidos como son: el poder de la marca España, nuestro clima, la calidad de nuestros servicios, infraestructuras y conexiones, y la seguridad y fiabilidad que ofrecemos como destino. Se trata de un producto al que todavía le queda mucho recorrido y cuyo éxito está todavía por ser valorado. En el pasado Congreso de Turismo Náutico de Barcelona (2009), organizado por AEEN, se detectaron algunos problemas estructurales serios que estaban lastrando en España el desarrollo de esta oferta y del turismo náutico en general. Aun así, entre las recomendaciones que se extrajeron del congreso se proponía continuar con la estrategia de especialización de la oferta náutica, entendiéndola como un producto global que contenga otros subproductos junto al club náutico, como son el hotel, el aeropuerto y otros servicios turísticos. En el caso concreto la Comunitat Valenciana se han implantado hasta el momento cuatro estaciones náuticas, a saber y de norte a sur: Benicarló-Peníscola, Marina Alta, Bahía de Altea, y Alicante-El Campello-Santa Pola.

Otros ejemplos a nivel nacional en los que también está trabajando Turespaña son el Club de Producto Reservas de la Biosfera y los Clubes de Producto Gastronómicos "Saborea España" y "Ruta del Jamón Ibérico".

Escala regional

Club de Calidad de Castilla-la Mancha: A raíz del desarrollo del Plan de Ordenación y Promoción del Turismo de Castilla-la Mancha 2006-2009, esta comunidad autónoma ha creado una red de tres clubes a los que, en este caso, denomina "de calidad". Estos clubes están basados en tres temáticas: el enoturismo, el turismo activo y el turismo de salud y bienestar. Consisten principalmente, en un modelo de colaboración horizontal, constituido cada uno por empresas en teoría competidoras entre sí (bodegas, balnearios - spa y empresas de turismo activo) que centran la mayoría de sus acciones en la promoción conjunta. A pesar de que un modelo así no es un Club de Producto propiamente dicho (y, como vemos, no se le denomina así), en el caso del club de calidad de enoturismo (conocido como *Divinum Vitae*) sí existe una colaboración con empresas de productos complementarios. Por tanto, y sólo en este club, sí se lleva a cabo la creación de productos turísticos compuestos formados por la adición de diferentes subproductos: bodegas, alojamientos, restaurantes, empresas de turismo activo,...



De esta manera se consigue ofertar productos orientados a una gama de clientes que va desde el viajero individual hasta viajes de incentivos, pasando por grupos y familias. Su funcionamiento se basa en un convenio general de colaboración entre el Instituto de Promoción Turística de la región con cada uno de los miembros de los clubes, convenio que conlleva el cumplimiento de una normativa de calidad que se revisa para cada caso todos los años. En el caso del club de turismo activo, el convenio se ha firmado directamente con la Asociación de Empresas de Turismo Activo y Ecoturismo de la región.

Clubes de Producto de Cataluña: Definidos como "programas de ayuda a la comercialización de los productos o segmentos específicos de la oferta turística catalana", se centran en cinco temáticas: cultura, turismo activo, golf, gastronomía y salud - bienestar. Alrededor de los mismos se han generado cinco clubes de producto, así denominados por *Turisme de Catalunya*, si bien hay que decir que esta consideración no se ajusta del todo a la realidad. De hecho los clubes de producto de Cataluña centran su actividad casi exclusivamente en la promoción y la comercialización, y no tanto en la creación de productos y paquetes compuestos o en la mejora de los ya existentes. Tienen en común con un Club de Producto propiamente dicho el proceso de investigación de mercados, dado que, como aseguran, su objetivo es la "definición, entre el sector público y el privado, de estrategias y planes de promoción ajustados a las necesidades de cada producto, en función de las circunstancias de su mercado". Además de esto, y a diferencia del caso castellano-manchego, cada club de producto supone una agrupación de empresas tanto a escala vertical como horizontal, siempre y cuando las mismas demuestren, mediante el cumplimiento de unos criterios generales y específicos, su relación con el elemento conector del club. Hay que decir en su favor como club de producto, que uno de los requisitos para los campos de golf es que posean acuerdos con al menos dos hoteles cercanos a la hora de presentar su oferta, y viceversa. De todos modos, y aun reconociendo la importancia de la iniciativa y el cumplimiento de determinados aspectos, el proyecto se ha quedado por ahora en una vía más de promoción de las empresas turísticas catalanas, y no en verdaderos clubes de producto. Este caso nos recuerda lo ya reconocido por SECTUR en México: "que la comprensión equivocada del concepto de club de producto lleve en general, a que los candidatos a formar parte del mismo piensen que es una herramienta más de promoción de sus productos o destinos", si bien en este caso la responsabilidad parece que parte más de la administración que de los propios empresarios. La clave por la que se apostó por este modelo puede estar en el tamaño enorme de cada club, ya que recogen a empresas y entes de toda la comunidad autónoma. Se trata de un planteamiento distinto del que hace ACEVIN, e incluso, del que se hace en Castilla-la Mancha con el enoturismo, en ambos casos creando concentraciones de empresas que están situadas en un destino no demasiado grande, y mucho más abaricable para el turista.

Escala provincial

Clubes de Producto de la Diputación de Córdoba: Desde 2008 el Patronato de Turismo de la Diputación de Córdoba ha puesto en funcionamiento hasta seis Clubes de Producto en la provincia de Córdoba, cada uno con una delimitación geográfica propia y una temática específica (empresas e incentivos, naturaleza activa, cultura, salud y gastronomía). A simple vista, el proyecto parece que este proyecto cumple, en gran parte, con la verdadera esencia del funcionamiento de los clubes. Así, cada uno de los mismos está formado por empresas de diversos sectores, todas relacionadas con la actividad turística, y complementarias entre sí. A partir de la oferta de estas empresas se confeccionan productos turísticos, normalmente con estancias de al menos una noche, que son comercializados por una empresa intermediaria. De este modo se pretende diferenciar la oferta y llegar a clientes y touroperadores "más selectivos". En su contra diremos que este método de comercialización puede resultar, hasta cierto punto, un tanto rígido, dado que resta protagonismo tanto a las empresas como a los clientes en el proceso de creación de los productos turísticos. Los intermediarios, con su producto cerrado, pueden poner límites a las necesidades de los clientes y a la vez hacer disminuir la responsabilidad de las empresas oferentes, que pueden pasar a contemplar el funcionamiento del club desde una posición más pasiva, a la espera de resultados, con lo que puede disminuir la participación de las mismas y su implicación en el club.



4.6 Los Clubes de Turismo en la Comunitat Valenciana

Centrándonos de nuevo en los Clubes de Producto, hemos de señalar que dentro de las Directrices Generales del Plan de Espacios Turísticos de la Comunitat Valenciana, en el apartado relativo a las directrices sobre oferta turística, se desarrolla una directriz general sobre los mismos. Según esta directriz, la 5.2, reconoce la necesidad de la creación de dichos Clubes en la Comunitat Valenciana basándose en lo siguiente:

- *El aprovechamiento de la diversidad de atractivos turísticos de la región*, con lo que podrían generarse nuevos productos turísticos en base a elementos que, dada la tremenda importancia del Sol y playa, estaban poco o nada aprovechados, entre los cuales se encuentra el patrimonio cultural.
- *La ampliación y enriquecimiento de la oferta de los destinos litorales*, principales nodos de atracción turística de la Comunitat. En línea con lo anterior, la mejora de la oferta turística de los destinos de litoral valenciano no responde solamente a la necesidad de adaptarse a los cambios de la demanda, sino sobre todo a la necesaria reestructuración y revitalización de una oferta que en determinados casos se encuentra demasiado lastrada por el residencialismo, la construcción y un Sol y playa de masas, tradicional, y poco imaginativo.
- *La difusión espacial del turismo hacia zonas no litorales*, con lo que se contribuiría a la distribución de la actividad por poblaciones y comarcas donde la dinámica turística es mucho menor o, en algunos casos, inexistente. Los cambios en la demanda turística pueden posibilitar el aprovechamiento de los recursos propios de estas zonas, de manera que el turismo se pueda convertir en una fuente de ingresos alternativa o complementaria a las actividades tradicionales. Además de que estas zonas pueden funcionar como complementarias de las tradicionales zonas turísticas de litoral, con lo cual enriquecer la oferta de unas y otras.
- *El desarrollo de ofertas especializadas que aprovechen la creciente segmentación del mercado turístico*. Como hemos visto antes, un Club de Producto se fundamenta en la cohesión y coordinación de la oferta que, sobre un elemento determinado, existe en un destino. En este sentido, ya hemos hablado en puntos anteriores del cada vez mayor número de características postmodernistas existentes en el turista actual y cómo una de ellas es, precisamente, el consumo de productos diferenciados que se adapten a las especificidades de un tipo de cliente concreto.

De este modo, y cumpliendo con estas necesidades, esta directriz enuncia una serie de objetivos que a nuestro juicio resultan muy acordes a los objetivos teóricos de funcionamiento de un Club de Producto que hemos visto anteriormente, como son:

- La colaboración y actuación conjunta de todos los agentes vinculados a un producto específico.
- Aunar esfuerzos promocionales y mejorar la comercialización de los productos hacia un mismo segmento de mercado.
- Generar información necesaria para las actividades del Club y fomentar el intercambio de "know-how" entre los miembros.
- Mejorar la estructuración de productos para consolidarlos y hacerlos más competitivos.
- Garantizar la calidad de servicios, actividades y empresas participantes.
- Adaptar la oferta a los cambios en las necesidades y comportamientos de cada segmento.

A continuación, desde el Plan de Espacios, se hace una primera propuesta de posibles Clubes de Producto a crear en la región:

- Club de Turismo Náutico.
- Club de Turismo Activo y Aventura.
- Club de Turismo Cultural.
- Club Gastronómico.
- Club de Salud y Belleza.
- Club de Golf.
- Club de Turismo Rural.
- Club de Turismo de Naturaleza / Ecoturismo.

De todos los anteriores, existen únicamente cuatro casos de Clubes de Turismo que hasta ahora se han llevado a la práctica. Ya hemos hablado de las Rutas del Vino de España, de las



que hemos comentado los dos casos existentes en la Comunitat Valenciana, además de las Estaciones Náuticas, de las cuales existen varios ejemplos en la región. Además de éstos, encontramos los siguientes:

Turismo Rural: De creación reciente (2009), tenemos el Club de Turismo Rural de la Comunitat Valenciana conocido como "temps", si bien hay que decir que este club ha preferido desechar el término rural, prefiriendo el de "Alojamientos de Interior". Esto ha respondido más a la tradicional diferenciación que se hace en la región entre litoral e interior, asociándose el primero normalmente al turismo de sol y playa, pero también al hecho de que muchos de los alojamientos presentes en el club no se pueden identificar claramente con lo que entenderíamos como mundo rural. Aun así la conexión con la costa es, para algunos de estos alojamientos, innegable dada su situación en poblaciones prelitorales de la región e incluso, en un caso puntual, en municipios con costa.



La andadura de este primer Club de Producto valenciano es todavía muy corta, tanto es así que todavía no se ha adoptado una figura asociativa clara que dote al club temps de personalidad jurídica propia. Como principales aspectos positivos del club hasta ahora, destacan la mejora de la cohesión de la oferta, gracias a la publicación de una guía de los alojamientos y la creación de una web donde se visualiza la información de los establecimientos. A éstos hay que añadir la creación de una imagen de marca, y el establecimiento de unos requisitos de calidad para poder formar parte del club, medidas ambas que son especialmente positivas a la hora de ofrecer una imagen diferenciada y de prestigio de la oferta, sobre todo si tenemos en cuenta que el club representa la imagen turística

de la propia región (con la importancia que esto tiene para la Generalitat, participante en el proyecto). Si bien de esta manera se cumple con algunos de los fundamentos por los que debe crear un club de producto, no se ha detectado realmente en el proyecto una dinámica de mejora de la oferta en base a la colaboración de empresarios de los distintos sectores vinculados al producto de turismo de interior valenciano. Esto podría deberse a que la totalidad de participantes en el club son alojamientos (con 77 establecimientos repartidos casi equitativamente por las tres provincias), mientras que no hay rastro de otras tipologías de oferta como podrían ser restaurantes, empresas de servicios turísticos, equipamientos culturales u otros. Si bien algunas de las ofertas existentes en la web presentan algún producto compuesto entre un alojamiento del club y oferentes externos, esto responde únicamente a la iniciativa particular de la empresa en concreto, y no al trabajo conjunto del club de producto.

De todos modos, el club de producto "temps" se encuentra todavía en una fase de asentamiento y crecimiento, y que dependerá tanto de la Generalitat como de los participantes, encaminar la situación hacia otro modelo de Club donde, además de los establecimientos, estén presentes otros tipos de oferentes con los que, mediante la adición, crear productos compuestos, atractivos y diferentes. Incluso pensamos que, dada la propia extensión del club, el proyecto debería subdividir su oferta en zonas más pequeñas y compactas (quizás en los propios espacios turísticos del Plan de Espacios) de modo que se permita ofrecer destinos claros al consumidor, con una oferta más cohesionada y comercializable. Esto último es algo que tendremos especialmente en cuenta a la hora de proponer nuestro club de producto.

Turismo Gastronómico: En este apartado nos encontramos con un caso que, al contrario que el anterior, se centra en un destino concreto de la Comunitat Valenciana. Se trata del Club de Producto Gastronómico de Vinaròs ("Vinaròs Gastronómico"), que podría considerarse como la iniciativa pionera en la región en cuanto a club de producto a escala local. Se trata, otra vez, de un club relativamente nuevo, que comenzó su actividad en el año 2009, a raíz de las acciones llevadas a cabo desde el Plan de Marketing Turístico concedido a esta población del norte de Castellón en 2007. Dicho plan detectó la prioridad de crear clubes de producto con el fin de reposicionar el destino Vinaròs en el mercado. La temática del club se centra en un elemento



muy relacionado con la identidad vinarocense como es el langostino, a través del cual estructurar la oferta del club. Las acciones llevadas a cabo hasta el momento se han centrado en la investigación de la demanda, la creación y mejora de productos, el establecimiento de parámetros de calidad para los miembros y la comercialización conjunta. Hasta ahora el Club cuenta con pocas empresas implicadas, si bien se espera que vaya creciendo en el futuro. Desde Vinaròs, además, se espera trabajar en la puesta en marcha de otro Club de Producto, esta vez centrado en el turismo familiar.

Como hemos comprobado, la implantación de Clubes de Producto en España se ha visto, hasta muy recientemente, potenciada por la administración, tanto a nivel nacional, como regional y local; con la aparición de un significativo número de nuevos Clubes.

Aun así, mientras que en algunos casos la figura creada cumple con lo que se espera que sea un Club de Producto; en otros casos se han convertido en meras herramientas de promoción conjunta más que en un ente asociativo centrado en la mejora y diversificación de los productos turísticos en torno a un segmento o actividad turística concreta de un destino determinado.

Para nuestro caso en concreto, la adopción de un Club de Producto iría en la línea pretendida de dotar a la Ruta de los Castillos de un modelo de gestión que permita la asociación público privada, aspecto de suma importancia dado que a nuestro entender supondría trabajar de una manera más eficiente y efectiva hacia:

- La dinamización y dotación de contenido real de la marca existente "Ruta de los Castillos".
- La relación de la misma con el resto de oferta y productos turísticos existentes en las localidades participantes y en el Vinalopó en general.
- La creación y mejora de los productos turísticos que se puedan generar en torno a los castillos mediante estrategias de adición, estrategias de promoción conjunta, el uso compartido de know-how e inteligencia de mercados, y el uso de financiación conjunta entre otros, derivados del asociacionismo con el que cuenta el proyecto.
- La concienciación del valor que en turismo tiene trabajar desde la óptica del "destino" a la vez que desde la "empresa" o el "municipio", y la importancia que en este caso concreto tiene para una zona que se encuentra eclipsada, más que relacionada, por otros destinos turísticos valencianos.
- El cumplimiento con el planeamiento estratégico provincial y regional derivado del Plan de Espacios Turísticos y el Plan de Valorización del Patrimonio Cultural Valenciano. En el segundo caso, principalmente con algunos de los grupos de acciones que se prevén llevar a cabo y para los cuales es especialmente importante la participación de la iniciativa privada.

A esto hay que añadir la amalgama de modelos asociativos que se han utilizado para asociar a las partes que forman los distintos clubes de producto vistos más arriba.

Volviendo al caso que nos atañe, vamos a continuar con el desarrollo de todos aquellos elementos que deberán ser trabajados si se quiere aplicar un Club de Producto como modelo de gestión turística de la Ruta de los Castillos.



5. Diseño e implantación del Club de Producto Ruta de los Castillos del Vinalopó

La fase de diseño de un producto turístico no suele resultar sencilla. Consta de unas etapas que se han de cumplir, pero que en ocasiones, por celeridad, falta de recursos económicos u otros motivos, pueden ser directamente obviadas. En ocasiones el diseño del producto se ha reducido de tal manera que ha acabado consistiendo en una promoción directa de los recursos turísticos; aunque como sabemos, no se puede vender si antes no se sabe qué es exactamente lo que se va a poner a la venta.

Como ya hemos comentado antes, las poblaciones del Vinalopó han sido un buen ejemplo de este fenómeno. Existen varias causas para ello, si bien desde aquí queremos mencionar una especialmente: la escasez de conocimientos técnicos.

Evidentemente, el Vinalopó necesita diseñar un producto turístico que la posicione en la mente de su demanda objeto como un destino turístico atractivo que merezca la pena visitar. El Club de Producto Ruta de los Castillos responde a esa necesidad de creación de un producto para la zona, y pensamos que, ante la inexistencia de una iniciativa privada, es la administración pública la que debe prestar esa asistencia técnica en materia turística de la cual la zona carece, bien por sí misma o de forma externa. A continuación, desarrollaremos en parte ese proceso de asistencia técnica, intentado diseñar el producto turístico de la Ruta de los Castillos.

Hemos de señalar, y esto es importante, que no entendemos este proyecto como el diseño de una ruta lineal. Es decir, no se trata necesariamente de un recorrido en un sentido (o a la inversa) en el que visitar determinados puntos de interés en una o varias etapas. Así, no pretendemos crear un producto único, uniforme e invariable, sino más bien un producto global, de múltiples posibilidades, que queremos que se asocie con la imagen de estas poblaciones del Vinalopó, posicionándolas en la mente del consumidor. Para ello necesitaremos un concepto temático que unifique la imagen del producto, unos recursos turísticos sobre los que construirlo y una oferta con la que dotarlo de los equipamientos y servicios necesarios.

5.1 La Misión del Club de Producto

Desde este proyecto entendemos que la misión del Club de Producto "Ruta de los Castillos" debe ser: Aglutinar a la oferta turística pública y privada de las poblaciones que forman la ruta para, trabajando desde la óptica de marca/destino, crear productos turísticos mediante el uso de los recursos propios, cumpliendo unos criterios obligatorios, para conseguir así diferenciarse de la competencia.

5.2 La temática del producto

Ya hemos hablado, al referirnos a los Clubes de Producto, de la temática y de su rol de conector mediante la adición de diferentes productos turísticos en uno mayor que los englobe. Evidentemente, la temática de la Ruta de los Castillos es cultural, y es alrededor de la ésta que se relacionarán los diferentes elementos que la constituirán como producto turístico. Dentro de esta temática necesitamos desarrollar un concepto mucho más específico que se reduzca al ámbito geográfico de la misma y sirva como elemento de unión y a la vez de diferenciación de otros elementos competidores. Tal y como había comentado Antón Clavé (2000) es necesario que se trate de un concepto claro y sólido, adecuado al público objetivo, perdurable, simbólico, rico y diverso, que dote de distinción al usuario, identificable señaléticamente y que sea tematizable. Se trata por tanto del elemento que dará pie al discurso de la Ruta, constituirá la base de su imagen de marca y enlazará los diferentes componentes de la oferta.

Queda claro que en este proyecto dicho elemento conector deberá crearse a partir de los Castillos del Vinalopó, siendo a través de los mismos, de sus características, su historia y su relación con las poblaciones que los acogen que se le dé un contenido a la ruta.

Así este concepto temático cumple con las siguientes características:

- Se trata de un elemento común a muchas de las poblaciones del Vinalopó sobre las que se puede articular la ruta geográficamente.
- Constituye un conjunto de recursos que tienen características similares tanto arquitectónicas, como históricas, geográficas e incluso sentimentales.
- Por tanto, tienen gran valor simbólico para la población local, valor que se puede transmitir a los visitantes. Esa representatividad abarca a cada una de las poblaciones que la forman,



e incluso de cara a mercados nacionales o extranjeros va más allá puesto que hablan de la Comunidad Valenciana y de España en sí.

- Existe una proximidad y una clara continuidad espacial entre los diferentes castillos y también entre las poblaciones que los acogen.
- Cuentan con una imagen muy similar entre sí pero, hasta cierto punto, diferente de la de recursos similares en otros destinos. Su situación en lo alto de cerros y su particular metodología constructiva tienen mucho que ver en esto. Si bien es una imagen que recuerda a la de algunos otros destinos competidores de los alrededores, en el caso del Vinalopó se cuenta con la baza de la cantidad de los recursos, que permite construir un producto mucho más grande, rico y complejo.
- Pueden servir como imagen de marca del destino dado que posibilitan una unicidad del mismo ante el mercado y son fácilmente identificables.
- Por suponer un ejemplo sólido y perdurable de la historia local se pueden interrelacionar con gran parte de los recursos patrimoniales de los distintos municipios, con sus cascos históricos, con sus recursos intangibles: tradiciones, historia, festividades,... e incluso con la gastronomía local y con algunas actividades económicas que derivan de la época en que fueron construidos.
- Se pueden tematizar en gran medida y pueden ser visitables turísticamente, además sobre los mismos se puede señalar, crear una interpretación común y elaborar merchandising, entre otros...

Es por todos estos motivos que la Ruta de los Castillos del Vinalopó ha existido hasta ahora como un producto hasta cierto punto conocido y comercializado, si bien más como una "ruta-imagen" que como una ruta real. Este elemento temático constituye la base del producto sobre la que vamos a trabajar, continuando con su diseño en los siguientes puntos.

5.3 Los recursos turísticos de la ruta

En la gran mayoría de ejemplos, la primera pieza de todas aquellas que componen un producto turístico es el recurso, base sobre la que empezar a construir el producto. En nuestro caso los castillos del Vinalopó constituyen, en su conjunto, el principal recurso turístico sobre el que trabajar el concepto temático de la Ruta. Las posibilidades de aprovechamiento turístico de estos recursos ya han sido analizadas por la Universidad de Alicante dentro del Plan de Valorización Turística del Patrimonio de la provincia, del que ya hemos hablado, por tanto no nos adentraremos demasiado en este aspecto. Simplemente nos limitaremos a decir que si bien las características de las fortalezas son similares, su estado de conservación y accesibilidad son bastante dispares. Desde el Plan de Valorización se han elaborado unas propuestas sobre las que trabajar, consensuadas con los ayuntamientos participantes en el proyecto entre las que se incluye el diseño de un plan de interpretación, la mejora de la accesibilidad, la tematización y otras, en línea con lo que acabamos de señalar.

Dado que, como hemos dicho, este aspecto ya está siendo trabajado desde el Plan de Valorización, vamos a centrarnos en el resto de recursos que, a nuestro juicio, creemos que deben ser incorporados al proyecto.

Si los castillos constituyen en su conjunto el recurso principal de la Ruta de los Castillos, éstos podrían tildarse de recursos secundarios o complementarios, si bien desde aquí, aludiendo al espíritu del Club de Producto, preferimos catalogarlos de relacionables.

El hecho de incluir más recursos en la ruta responde a la necesidad de enriquecer el producto con recursos que, si bien quizás no alcancen por sí mismos la capacidad de atractivo que poseen los castillos, aportan nuevos matices al proyecto. Así, estos recursos pueden dotar a los castillos de una mayor dimensión dado que se pueden convertir en una prolongación de los mismos dentro de cada una de las poblaciones. Para ello es preciso identificar elementos relacionables con los mismos. Dichos recursos, una vez incluidos dentro de la ruta deberán de poder ser utilizados por el Club de Producto para formar nuevos productos que comercializar.

A la hora de distinguir estos recursos hemos de recordar la temática cultural del producto y el concepto temático del que hemos hablado en el anterior punto, es decir, los castillos del Vinalopó. A partir de esto, se trata de distinguir características que nos permitan relacionar dichos recursos, bien con los castillos del Vinalopó, bien con la temática cultural del producto. Por supuesto, puede tratarse tanto de recursos tangibles como intangibles. Pero la temática



cultural debe estar presente, y si es posible también, la relación entre el recurso relacionable y el concepto temático que representan los castillos. A esto hemos de añadir que no estamos hablando de ciudades históricas ni patrimoniales, sino de municipios con recursos turísticos puntuales, repartidos por su casco urbano. En esto no son distintos de otros muchos destinos, pero es especialmente importante poder entrelazar ese patrimonio susceptible de ser relacionado para dotar al producto de la ruta de una mayor consistencia y unidad. Además, dada la similitud que tienen los castillos del Vinalopó entre sí, y puesto que dentro de esta ruta buscamos lograr un producto homogéneo dentro de la heterogeneidad; los recursos relacionables de cada municipio, con sus características particulares, pueden ayudar a conseguir dicho propósito.

Desde nuestro proyecto identificamos los siguientes productos relacionables con la Ruta de los Castillos. En primer lugar se encuentran aquellos relacionables con el concepto temático de los castillos del Vinalopó y con la temática cultural del producto, y en segundo lugar, aquellos que se pueden interconectar con la temática cultural. En general, no hablaremos específicamente de cada uno de ellos, puesto que desde el Plan de Valorización Turística del patrimonio de la provincia ya han sido comentados uno a uno en su mayoría. Desde aquí trataremos cada grupo de una forma global, desde el punto de vista de su uso turístico y su relación con la ruta.

Recursos relacionables por el concepto temático "Castillos del Vinalopó":

- **Cascos históricos:** En la mayoría de poblaciones de la ruta los cascos históricos se originan alrededor de los castillos (Biar, Banyeres, Petrer, Sax, Villena y Elda), en el mismo cerro donde éstos se encuentran. El enrevesado modelo urbanístico musulmán junto con las calles y plazas de los primeros cristianos proceden de la época de la reconquista y poseen un importante atractivo. En la mayoría de casos, estos conjuntos urbanos albergan muchos de los puntos de interés turístico de estas poblaciones, a la vez que constituyen una zona de paso entre las fortalezas y otros lugares de interés, de ahí la importancia de los mismos. Algunos, como el de Biar, en un perfecto estado de conservación, otros como el de Villena o Elda, con zonas degradadas e incluso desestructuradas socialmente. El caso de Villena es especialmente significativo dado que constituye, junto con Elx, el único casco histórico de las poblaciones que forman la ruta declarado Bien de Interés Cultural¹⁸. Este ejemplo es ilustrativo de lo que se podría hacer mediante la Ruta de los Castillos: teniendo en cuenta que el castillo de Villena, mediante el Plan de Dinamización de Producto Turístico, ya va a ser musealizado; las iniciativas que el ayuntamiento llevara a cabo en la puesta en marcha de la ruta podrían estar centradas en esta zona de la población, con la mejora de accesos al Castillo, la recuperación de lugares emblemáticos de importancia histórica y el incentivo a la apertura de establecimientos de alojamiento, restauración o comercio turístico. Por supuesto, se trata de soluciones menores ante un problema de envergadura, para el cual hay en marcha ya varias medidas dirigidas a atajar el origen del problema; si bien constituyen ejemplos de lo que esta ruta puede aportar a éste y otros casos.
- **Museos relacionables con el concepto temático:** Su relación con el producto Ruta de los Castillos debe ser total y directa. Ante la tematización que desde el Plan de Valorización de Turística de la provincia se decida llevar a cabo con cada edificio, es necesario generar una relación con los espacios museísticos locales y desde éstos con las fortalezas. Existen museos arqueológicos en Elx, Novelda, Elda, Petrer, Banyeres y Villena. Dejando a un lado el caso de Elx, en simbiosis con el castillo-palacio de Altamira, el resto de museos deberían formar parte del Club de Producto, dispuestos a ser asociados a los productos que se comercialicen en torno a la Ruta. El caso de los museos festeros (Petrer, Villena) o etnográficos (Biar) es especialmente significativo por su capacidad de convertirse en un elemento diferenciador respecto a otros destinos, ya que esta relación puede sustentarse en las fiestas de moros y cristianos, en conexión directa con los castillos y su origen. Otro ejemplo de esto último es el Museu del Molí Paperer en Banyeres y la historia del papel en España gracias a la llegada de los musulmanes a la península.
- **Edificios religiosos:** La influencia del gótico mediterráneo de la antigua Corona de Aragón en las más importantes iglesias de los municipios de la Ruta o el origen de algunas de ellas,

¹⁸ Direcció General del Patrimoni Cultural Valencià.



sobre antiguas mezquitas tras la reconquista, constituyen puntos de unión evidentes con los castillos y con su propia historia. Uno de los mayores retos del Club de Producto será el intentar insertar estos recursos en la ruta, sujetos en la mayoría de casos a las necesidades de su uso eclesiástico. Se debe compensar su uso turístico con beneficios económicos vía venta de entradas, visitas guiadas, y otros que se destinen a su mantenimiento. Sería interesante trabajar desde el Club de Producto en un modelo de explotación turística que compagine ese uso religioso, respetando horarios y sensibilidades, como se hace en cientos de destinos turísticos en Europa. Un modelo planificado que se pudiera aplicar a cada caso teniendo en cuenta sus particularidades. El caso de las ermitas es otro punto significativo. En algunos casos, vacías y apenas utilizadas, ni siquiera para el culto. Pueden aprovecharse para convertirlas en centros de interpretación de la ruta, salas de exposiciones relacionadas, o simplemente, trabajar en su apertura como en el caso de las iglesias, pero intentando enriquecerlas turísticamente de alguna manera (paneles explicativos, audio-guías mp3 que incluyan su visita, recreación de celebraciones religiosas medievales,...).

- Monumentos: No se puede olvidar la existencia de recursos monumentales que pueden complementar el discurso interpretativo de la ruta como son las torres defensivas que encontramos en algunas poblaciones, los baños árabes de Elx, los restos de murallas y arcos de acceso a los centros históricos,...
- Elementos intangibles: Además de los anteriores recursos, los siguientes constituyen elementos diferenciadores que se pueden aprovechar para competir con otras rutas similares. Constituyen un vasto grupo de elementos que se debe seleccionar desde cada población y utilizar, tanto en la tematización de los castillos y equipamientos de la ruta, como en la creación de productos turísticos para el Club de Producto. Una selección rápida podría ser la siguiente, pero existen decenas que deben ser trabajadas con historiadores locales y técnicos en turismo de la ruta:
 - Hechos históricos destacados:
 - Los reinos de Taifas: Murcia y Valencia.
 - La reconquista.
 - Los almohades y su método constructivo. La particularidad de las bóvedas.
 - Los reinos de Castilla y Aragón.
 - El asedio de Biar.
 - La conquista de Sax y la muerte de Artal de Alagón.
 - El llibre dels Fets.
 - El tratado de Almirra.
 - La Guerra de los Dos Pedros.
 - La Guerra de las Germanías.
 - El Condado de Elda.
 - El Marquesado de Villena, su caída y posterior visita de los Reyes Católicos.
 - La expulsión de los Moriscos.
 - La guerra de Sucesión y la Batalla de Almansa desde los castillos del Vinalopó.
 - La guerra de la Independencia.
 - Otros.
 - Personajes ilustres:
 - Jaume I, dirigido al mercado valenciano.
 - Isabel de Villena (vía Enrique de Villena), dirigido al mercado valenciano.
 - El Cid, aprovechando la Ruta del Cid. Mercado español en general.
 - Don Juan Manuel, mercado castellano y español en general.
 - Otros.
 - Interconexión con la historia y tradiciones locales.
 - Las iglesias de Santa María e Iglesias de Reconquista y Jaume I.
 - Los "rabales" y su génesis.
 - Los dulces de tradición árabe.
 - Las fiestas de moros y cristianos y la pólvora. Las comparsas y su origen.
 - Los métodos agrarios de tradición árabe. La tradición vitivinícola y su conexión con la ruta del vino.
 - El castellano y valenciano y el Tratado de Almirra.



- Los mercados medievales, el Rei Paixaró en Biar, la Rendición en Petrer, los bailes tradicionales y otras celebraciones basadas en la época.
- Otros.

Recursos relacionables por temática cultural:

Además de los recursos directamente relacionables con el concepto temático de los castillos del Vinalopó, existe un conjunto de recursos que por su naturaleza cultural también pueden ser asociados a la ruta. Si bien, bajo nuestra consideración, no deberían tener la misma importancia que los anteriores a la hora de formar parte de la imagen de marca de la ruta, sino que más bien deben ser utilizados a la hora de crear nuevos productos turísticos orientados a segmentos de demanda específicos, o bien ofrecerse como productos complementarios a los visitantes que lleguen a la zona atraídos por la ruta como medio para alargar la estancia. Dado que el esfuerzo por crear la Ruta responde también a la intención de crear un producto turístico de calidad y diferenciador, habrá que ser muy selectivo con los elementos que se lleguen a utilizar. Además, incorporar nuevos recursos significa incluir a más gestores en la ruta, con lo que ello significa a nivel de esfuerzo y trabajo.

- Museos no relacionables con el concepto temático: museos de escultura, del calzado,...
- Arquitectura posterior: además de las casas-palacio renacentistas y barrocas que podemos encontrar en la zona sobresale especialmente la arquitectura modernista de Novelda y la conexión entre el Castillo de la Mola, en la localidad, y el Santuario de la Magdalena y, por ende, con el resto de patrimonio modernista de la ciudad.
- Yacimientos arqueológicos: de importancia en Elx, Elda o Villena.
- Otras festividades: fallas en Elda, fiestas patronales de Petrer, Cabildo de Sax, espectáculos taurinos...

5.4 Las particularidades de un Club de Producto de gestión mixta

Tal y como hemos planteado con anterioridad, creemos imprescindible alcanzar un acuerdo entre la iniciativa pública y la privada para conseguir poner en marcha el proyecto. Por tanto se propone el diseño de un modelo de gestión de carácter mixto.

La participación de la administración pública es necesaria en el proyecto por varios motivos, entre los que destacan los siguientes:

- El proyecto ha surgido desde de la iniciativa pública.
- Los principales recursos sobre los que se construirá el producto son de titularidad pública.
- Es necesaria una inversión inicial y unos conocimientos técnicos adecuados para liderar el proyecto dado que el tejido económico turístico de la zona es pequeño, heterogéneo y disperso, con multitud de empresas pequeñas y familiares.
- Permitiría trabajar más bajo la óptica de "destino turístico" que desde la de "productos" o "empresas" independientes.

Aun así, y como hemos concretado en puntos anteriores, creemos que es necesaria la participación del empresariado de la zona por varias razones, entre las cuales:

- Ayudaría a transformar un proyecto de conservación y difusión patrimonial en un modelo de aprovechamiento turístico capaz de generar riqueza para el territorio.
- Incorporaría los equipamientos y servicios necesarios para la creación de los productos.
- Se podría crear y/o mantener puestos de trabajo, directos e indirectos.
- Supondría la inclusión de nuevas fuentes de financiación.
- Contribuiría a la sensibilización y concienciación sobre las posibilidades que tiene el turismo de dinamizar económicamente una zona.

A todos estos motivos, hay que añadir uno que desde este proyecto consideramos de especial importancia: la inclusión de las empresas locales supondría apostar por la sostenibilidad económica del proyecto, intentando evitar la participación injustificada y prolongada de la administración y su endeudamiento a costa del mantenimiento de proyectos insostenibles a largo plazo que enriquezcan sólo a unos pocos. A esto hemos de añadir las reticencias que un proyecto de este tipo puede generar en el empresariado que se quede fuera de la iniciativa, ya que se encontrará con que una parte importante de su inmediata competencia ve subvencionada su actividad por parte de la administración en base a unas razones que quizás no comparta o no alcance a comprender. Por tanto consideramos que si bien este Club de



Producto (y muchos otros ejemplos de Clubes de Producto Turísticos antes) necesitan de la administración para comenzar a desarrollarse y funcionar, creemos que el papel de la misma, con el tiempo, debe reducirse a lo indispensable. Si un Club de Producto, en un horizonte a medio o largo plazo, continuase necesitando la ayuda financiera y/o técnica de la administración casi al mismo nivel que cuando fue puesto en funcionamiento, significará que el proyecto no está funcionando correctamente.

Porque, no nos engañemos, no podemos entender un Club de Producto de la misma manera que vemos un museo, un centro de visitantes o una oficina de información turística. Ni siquiera lo podemos comparar con las grandes inversiones públicas basadas en grandes eventos o grandes proyectos que, aun siendo deficitarios, pueden haber beneficiado en alguna medida al tejido empresarial turístico y no turístico de los lugares donde han sido ejecutados.

Un Club de Producto no debe ser entendido únicamente como una inversión pública, sino que se trata, normalmente, de un modelo asociativo empresarial cuyo objetivo principal es incrementar las ventas de las empresas participantes. Así, será en muchos casos un modelo de negocio auspiciado por la administración pero que a la larga debe ser capaz de autogestionarse. Aun así, y a pesar de todo esto, nos encontramos con que nuestro caso particular deberá incorporar a la fuerza a la administración pública durante todo su funcionamiento puesto que, como ya hemos indicado, los principales recursos sobre los que se basa el proyecto, los castillos, son de esa titularidad.

Por tanto, desde este proyecto, proponemos que la participación de la administración en la creación de este Club de Producto siga una mecanismo gradual, que vaya de más a menos, reduciéndose a medio plazo (tras tres años) a la gestión de los recursos de su competencia y a la participación en el Club como un miembro especial del mismo, con distintas obligaciones dado que, sus objetivos son, en cierta medida, distintos de los del resto de participantes.

5.5 La participación de la administración pública

En cierta medida, el establecimiento de los actores públicos participantes y de su papel en el modelo de gestión nos sirve también para llevar a cabo uno de los primeros apartados del diseño del Club de Producto, que no es otro que la delimitación geográfica del mismo. En el proyecto Ruta de los Castillos diferenciamos, hasta el momento, dos tipos de administraciones: la provincial y la local. La provincial está constituida por la Diputación Provincial de Alicante, representada por el Patronato Provincial de Turismo de Costa Blanca, desde el que ha surgido el Plan de Valorización Turística del Patrimonio Cultural de la provincia que ha impulsado este proyecto. Mientras que a nivel local tenemos a las entidades locales, en este caso, los ayuntamientos.

Desde el Plan de Valorización se ha llevado a cabo una primera selección de municipios en torno a varios criterios, entre los cuales:

- La situación de la población en alguna de las tres comarcas del Vinalopó o en alguno de sus valles.
- La posesión de un recurso turístico clasificado como monumento y catalogado como "Castillo" que por su estado y accesibilidad pueda ser aprovechado turísticamente.
- La iniciativa del ayuntamiento local a participar en el proyecto, constatada en el grupo de trabajo que en su día se llevó a cabo.

Así, los municipios seleccionados son Banyeres de Mariola, Biar, Elda, Elx, Novelda, Petrer, Sax y Villena.

Esta selección va a ser la que en este proyecto respetemos y la que, hasta este momento, hemos utilizado en el mismo y continuaremos utilizando. Entendemos el uso del criterio de selección de los municipios integrantes de la ruta basado en torno a la delimitación geográfica del Vinalopó por estar en línea con una de las denominaciones históricas del producto y en a la vez marca del mismo: "Castillos del Vinalopó". Desde luego, se entiende perfectamente el uso de un criterio de selección tan importante como es la intención de participar en el proyecto de cada ayuntamiento, sin la cual es bastante difícil trabajar. Aun así entendemos necesario hacer dos puntualizaciones que sintetizan la disconformidad apreciada:

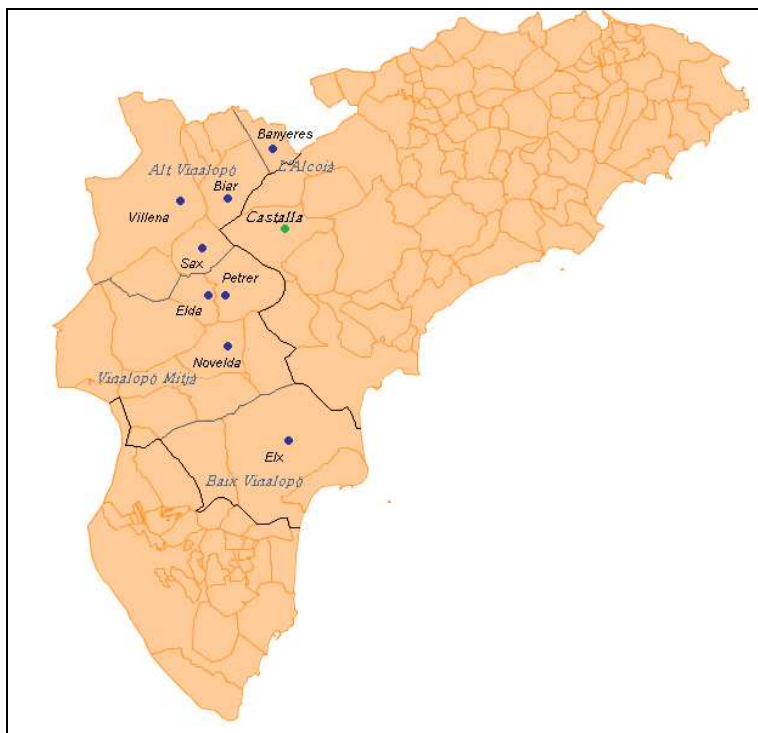
- La inclusión de Elx en la ruta ha de ser trabajada con especial cuidado ya que su caso presenta unas características distintivas que, de no ser aprovechadas correctamente, podrían perjudicar a la ruta al darse un fenómeno de canibalización, por el cual una parte



del destino acabaría eclipsando al resto. Entre estas características encontramos el tamaño de la ciudad, su posición más cercana a la costa que al resto de poblaciones de la ruta, el tamaño de su tejido empresarial turístico, la amplitud de su cartera de productos turísticos, la existencia del Institut de Turisme d'Elx, las características de su castillo (distintas en parte de las del resto de fortalezas) y el uso que actualmente tiene el mismo como Museo Arqueológico de la Ciudad. Todas estas particularidades pueden resultar tan positivas como negativas. Por un lado la experiencia turística de la ciudad, su atractivo, su buena situación geográfica, la situación del aeropuerto provincial en su término, entre otras... pueden beneficiar al producto "Ruta de los Castillos" tanto en la mejora y funcionamiento de su modelo de gestión, como en su comercialización, dándolo a conocer y dirigiendo flujos hacia el resto de poblaciones, más desconocidas. Por otro lado, el producto puede perder fuerza y eficacia en dicha población, dada la existencia de otros recursos más conocidos y atractivos; además el peso de la ciudad y de su empresariado turístico puede desnivelar la estructura del modelo de gestión y generar conflictos en el mismo. Por tanto, consideramos que de cara a la participación de Elx se necesita una planificación muy trabajada de su papel en el Club de Producto, tratando de aprovechar al máximo las fortalezas y oportunidades que brinda, y minimizando las amenazas y puntos débiles que la ciudad puede generar.

- La exclusión de la ruta de poblaciones de la Foia de Castalla, especialmente Castalla y hasta cierto punto Onil, en ambos casos, debida a su situación geográfica, fuera del Vinalopó. El caso del castillo de Onil es parecido al de Elx (castillo-palacio) y puede ser excluido, además, por sus características, distintas de los otros castillos del Vinalopó. Mientras que el castillo de Castalla sí es muy similar al resto. Además la cercanía geográfica entre estas poblaciones con el resto de municipios de la ruta es incluso mayor que la de Elx o que la de Banyeres. Además, las características demográficas con la mayoría de municipios son muy similares. Con todo, entendemos necesario dejar a estas poblaciones fuera por el momento, dado que ya se cuenta con un importante número de municipios y significaría incluir demasiadas sensibilidades en un momento tan importante como es la puesta en marcha del proyecto. Aun así, y si el proyecto creciera y funcionara, se podría plantear la inclusión al menos de Castalla en la Ruta por sus similitudes, aplicando el know-how del proyecto a su caso particular.

Situación de las poblaciones integrantes de la Ruta de los Castillos (en azul)



Fuente: Elaboración propia.



Hechas las puntualizaciones, y volviendo al asunto que nos ocupaba, contamos por tanto con ocho municipios y con la Diputación. Nueve entidades públicas que deberán tener representación y participación en el proyecto. Dicha participación la sintetizamos en un conjunto de acciones, algunas de las cuales serán permanentes y otras graduales, teniendo especial peso al principio para luego desaparecer.

Acciones permanentes:

- Participación en el ente de gestión y seguimiento del Club.
- Gestión de los recursos turísticos a su cargo incluidos en la oferta del Club.

Acciones graduales:

- Provisión de la asistencia técnica necesaria para la creación del Club y su puesta en funcionamiento.
- Liderazgo y dirección del Club a corto plazo.
- Establecimiento de los criterios de participación y auditoria de los mismos.
- Financiación de acciones de puesta en valor, tematización y promoción.
- Organización de reuniones, actos de difusión y acciones formativas para los miembros del Club.

5.6 Las empresas privadas y los criterios de participación

Si anteriormente habíamos abarcado la oferta de titularidad pública que debe ser tenida en cuenta para elaborar los productos de la ruta ofrecidos desde el Club, a continuación nos centraremos en los elementos constituyentes de la oferta privada, para completar la oferta mixta del Club de Producto. Para ello, hemos delimitado a la oferta privada en cuatro grupos:

- Alojamientos: durante la realización del DAFO hemos comentado la baja cantidad de alojamiento que, a nuestro juicio, existe en la zona. Dejando a un lado los casos de Elx y Elda, derivados principalmente del turismo de negocios, el resto de poblaciones poseen poca capacidad de alojamiento, sobre todo en lo que a establecimientos hoteleros se refiere. Aun así es necesario integrar a esta oferta en el Club de Producto siempre y cuando estén dispuestos a aceptar los criterios de calidad que se acuerden por el Club. La vinculación al mismo puede ayudar a la consecución de acuerdos conjuntos con proveedores que permitan negociar mejores precios y, junto a otras medidas, mejorar la calidad de los establecimientos. Entendemos este paso como algo crucial en las primeras etapas de funcionamiento de la ruta, para que el producto despegue y vaya creciendo. Este efecto demostración puede propiciar el surgimiento de nuevos establecimientos.
- Establecimientos de restauración: Con un mucho mayor número de establecimientos que en el anterior caso, se trata de otro pilar imprescindible de la oferta del Club. Los estándares a cumplir serán especialmente importantes en este caso puesto que se deberán orientar a acotar una oferta clara y en directa relación con el producto cultural de la Ruta.
- Empresas de actividades turísticas: guías locales, empresas de visitas guiadas y actividades, receptivos,... Su número no es elevado en la zona pero pueden jugar un importante papel por su experiencia a la hora de diseñar los diferentes productos turísticos y comercializarlos.
- Empresas de temática relacionable: dentro de este grupo recogemos aquellas empresas privadas que por el producto que ofrecen y su capacidad de relacionarlo con el concepto temático de la Ruta de los Castillos, pueden aprovechar el turismo como una fuente complementaria de ingresos, tal y como se ha hecho en otros clubes de producto como por ejemplo las Rutas del Vino con las bodegas, o en productos de turismo industrial. Empresas de confección, alquiler y venta de trajes de moros y cristianos, empresas de artesanía festera, empresas de cerámica, empresas de calzado, pieles y marroquinería, hornos y panaderías tradicionales,... A este grupo habremos de añadir las empresas de recuerdos y souvenirs, relacionadas directamente con la actividad turística, de las que encontramos algunos ejemplos en la zona.

La participación voluntaria de las empresas privadas en el Club de Producto acarreará su implicación en un conjunto de acciones, en este caso y por los motivos ya expuestos, todas de carácter permanente. En general, estas acciones consistirán en:

- Cumplimiento de los requisitos generales y específicos del club.
- Participación en la creación y mejora de los productos.
- Financiación de las acciones del Club.



- Comunicación y promoción individual del producto.
- Participación activa en los órganos de gestión del Club.
- Participación en el sistema de seguimiento del Club.
- Participación en las acciones de comunicación y formación que lleve a cabo el Club.

Ya que este Club de Producto ha sido promovido desde la iniciativa pública, creemos que deberá ser ésta la encargada de fijar los criterios de obligado cumplimiento para poder formar parte del Club. Por tanto, será la administración, la que seleccione a las empresas participantes en el proyecto.

Para ello, desde las administraciones participantes se deberá llevar a cabo una campaña de comunicación y sensibilización para difundir la ruta, con presentaciones a empresarios y a gestores de recursos que sean potenciales participantes y el reparto de material impreso a los interesados. Tras esto, creemos conveniente que se haga una primera selección de empresas, con un grupo reducido de establecimientos de cada municipio que esté interesado en participar y en cumplir con los requisitos. Según se vaya implantando se debe ir comprobando y corrigiendo las posibles desviaciones que surjan para más tarde, según el proyecto crezca, incluir al resto de oferta apta para participar.

Para poder llevar a cabo la selección se necesita, como hemos dicho, establecer unos criterios de obligado cumplimiento por las empresas que deseen adherirse al Club. La fijación de dichos criterios es especialmente importante, pues proveerán los estándares de los productos que se ofrezcan desde la ruta en cuanto a temática y calidad. Además, estos criterios, deberán estar plasmados en un manual de producto, acompañados de las recomendaciones convenientes.

La importancia de estos criterios es clave, dado que permitirán diferenciar a las empresas participantes y al producto de su competencia. En este sentido, se puede decir que la mayoría de Clubes de Producto son, a su vez, Clubes de Calidad.

Dado que contamos con cuatro grupos de empresas, y que además cada uno de ellos, comprende distintos tipos de posibles establecimientos, habrá que diseñar unos criterios generales y otros específicos. Además, aparte de los criterios obligatorios, se pueden establecer otros voluntarios.

A continuación ofrecemos un ejemplo de los posibles criterios de adhesión, generales y específicos, que se pueden establecer para el Club de Producto. Por supuesto, de implantarse el Club, dichos criterios pueden variar o pueden ser completados con otros, según las necesidades que se generen.

Ejemplos de criterios generales y específicos de adhesión al Club de Producto:

Criterios obligatorios

- Localización en uno de los ocho municipios de la ruta.
- Actividad adecuada a uno de los cuatro grupos empresariales señalados.
- Cumplimiento con la legislación existente que regule su actividad.
- Pago de la cuota periódica de participación en el Club.
- Participación en las reuniones y juntas del Club de Producto.
- Participación en las acciones formativas del Club de Producto.
- Participación en las acciones de creación y/o mejora de productos.
- Aceptación de los acuerdos a los que se llegue en la Asamblea General de la Asociación.
- Suministro de información solicitada por la gerencia del club para el observatorio.
- Uso responsable de la marca e imagen del Club según el Manual de Imagen.
- Cumplimiento de requisitos mínimos de limpieza y mantenimiento.
- Ofrecimiento de información acerca de la "Ruta de los Castillos".
- Sistema de atención telefónica o web.
- Posibilidad a los clientes de pago con tarjeta.
- Presencia importante en las cartas y menús de platos típicos y productos locales (restauración).
- Carta y menús disponibles en varios idiomas (restauración).
- Respeto de procesos de elaboración tradicionales o artesanales locales (empresas de temática relacionable).
- Uso de productos de la zona y/o abastecimiento desde empresas de la zona.
- Accesibilidad para discapacitados (alojamientos y restauración).



- Establecimiento de horarios de visita con visitas guiadas y venta de artículos (empresas de temática relacionable).
- Espacio adecuado para la recepción de visitas (empresas de temática relacionable).
- Respeto de las capacidades de carga y de otros requisitos de sostenibilidad en los puntos de interés visitados (empresas de actividades).
- Presencia importante de productos relacionados con la "Ruta de los Castillos" en la oferta (empresas de actividades).
- Personal formado y capacitado: diplomados/grados en turismo, guías locales acreditados, título de monitor... (alojamientos, empresas de actividades).
- Otros.

Criterios recomendados

Además de los criterios obligatorios generales, los asociados deberán cumplir con los criterios obligatorios específicos y con un porcentaje determinado de los criterios recomendados generales y/o específicos, o comprometerse a cumplirlos en un plazo determinado:

- Página web en funcionamiento y actualizada y/o material informativo a disposición de los clientes.
- Aplicación de algún Sistema de Calidad (ISO 9001, MACT, Q de Calidad,...).
- Tematización del establecimiento acorde al concepto temático de la ruta.
- Formación a empleados.
- Establecimiento de la empresa en los centros históricos locales y/o respeto de la arquitectura típica.
- Accesibilidades para discapacitados (empresas de actividades turísticas y temática relacionable).
- Atención al cliente en varios idiomas (alojamientos, restauración y empresas de actividades).
- Zona wi-fi o acceso a internet (alojamientos).
- Contratación de personal de la zona.
- Aplicación de algún sistema de gestión medioambiental (ISO 14001, EMAS,...).
- Tienda para la venta de productos (empresas de temática relacionable).
- Oferta de demostraciones o degustaciones (empresas de temática relacionable).
- Productos adaptados a discapacitados, escolares y otros grupos con necesidades especiales (empresas de actividades).
- Otros.

5.7 El modelo de gestión

Para interconectar todos estos elementos y convertirlos en un Club de Producto será necesario definir el modelo de gestión. Se trata de un paso especialmente importante puesto que en el éxito de su funcionamiento radica el éxito del proyecto.

En nuestro caso, además, el diseño del modelo de gestión supone hacer frente a un dilema que, de no ser abordado correctamente, puede ser especialmente problemático. Hemos repetido en unas cuantas ocasiones la intención del proyecto de convertir la Ruta de los Castillos en una marca de destino. Así, el trabajo en red que se debe llevar a cabo desde el Club se basa precisamente en este fundamento. Pese a esto, la ruta deberá estar sustentada por ocho municipios y por parte de la oferta pública y privada de los mismos. En este sentido, el diseño del modelo de gestión se enfrenta a la disyuntiva de elegir entre un modelo centralizado, con un ente gestor desde el que se tomen todas las decisiones de actuación; o un modelo descentralizado, formado por entes de gestión en cada uno de los municipios, conectados todos a un ente gestor central. Veamos rápidamente en qué consisten ambos modelos:

El modelo centralizado, que se ha seguido en muchos Clubes de Producto, se basa en un ente gestor que trabaja directamente con las empresas adheridas. Es un modelo especialmente indicado para destinos únicos y perfectamente definidos, por ejemplo, municipios; o también para proyectos de club donde participen pocas empresas. Se trata de un modelo más puro de Club de Producto, donde teóricamente cualquier combinación entre las empresas es posible para crear los productos. En este sentido, es más fiel al espíritu de producto-destino que tiene este proyecto. En su contra, el implantar un modelo tan centralizado en un destino formado por



varias poblaciones, puede resultar especialmente complicado dado el reto que supone armonizar los intereses y sensibilidades de cada ayuntamiento y empresa participante.

En cuanto al modelo descentralizado, se trata del ejemplo que se ha llevado a cabo en importantes Clubes de Producto como las Estaciones Náuticas o las Rutas del Vino. Su sistema se basa en un modelo estándar que se aplica en cada destino, adaptándose a sus particularidades. Cada unidad, sea una estación náutica o una ruta del vino, está a su vez representada en el ente gestor central de la ruta. De esta manera se permite la libertad de acción a cada destino asociado a la ruta, mientras que a la vez se asegura la imagen de la misma, se comparte el know-how y se ofrece un producto homogéneo en cuanto a temática y estándares de calidad de servicios y productos. En estos casos, claro está, este modelo es idóneo puesto que, aunque se trata de destinos con una oferta similar, además de que no son directamente competidores entre sí, principalmente por la distancia geográfica que los separa (salvo algunas excepciones). En cambio, en nuestro caso, crear subunidades de gestión y acotarlas directamente a cada una de las poblaciones implicadas podría significar que cada municipio continuara haciendo "la guerra por su cuenta", como hasta ahora.

Desde el proyecto, y tras haber estudiado las características del destino con, pensamos que es preferible apostar por un modelo centralizado, con un ente gestor donde estén representados los ayuntamientos, la diputación y las empresas participantes. Optamos por esta opción por los siguientes motivos:

- Al apostar por un modelo descentralizado se iría en contra de la idea de producto-destino, creándose unidades a nivel municipal que acabarían por seguir compitiendo entre sí.
- La Ruta de los Castillos se asienta en un destino de tamaño medio, que a nivel territorial no es mucho más grande que una Ruta del Vino, por ejemplo. Por tanto, no se entiende que se aplique un modelo de gestión tan complejo para un destino que desde fuera puede gozar de una imagen homogénea y diferenciada.
- Además, es importante que la gestión del club caiga a medio-largo plazo en manos de las empresas, por tanto, no se entiende que el Club se divida en unidades representantes de cada población, dado que impondría a las empresas un modelo de unión que podría resultarles contraproducente. Más al contrario, deberían de tener libertad de negociar con las empresas participantes para crear productos compuestos, en las mismas poblaciones, o en otras. Pongamos por ejemplo, una ruta ofrecida a clientes extranjeros con visita a Banyeres y Biar, donde se ofrezcan servicios de alojamiento de Banyeres junto a servicios de restauración de Biar y servicios de guía proporcionados desde Villena. No se puede obligar a las empresas a que colaboren tan sólo con las de su misma población.

No obstante, entendemos que posiblemente resulte más fácil conseguir la participación de los ayuntamientos implicados si se les asegura que van a seguir manteniendo su autonomía en materia turística dentro de este proyecto, a pesar de la unión con los demás. En este sentido, las sensibilidades políticas de cada gobierno local pueden amenazar con desestabilizar e incluso hacer fracasar el proyecto en sus inicios, cuando más depende de la iniciativa pública.

Para intentar frenar esta amenaza es preciso que la cartera de productos del Club pase, al menos al principio, por intentar crear al menos un producto por población basado en la oferta particular del municipio, justificándose esto en los siguientes motivos:

- Servirá de rodaje tanto para la gerencia del Club como para sus miembros.
- Conciliará las sensibilidades de los equipos de gobierno locales participantes con productos turísticos basados en sus destinos en esos primeros momentos de puesta en marcha de la ruta, cuando mayor peso tienen estos entes en la misma.
- Estos productos reducidos a una única población pueden tener una gran importancia dentro de la oferta que se va a ofrecer. Por ejemplo, a la hora de ofertar la Ruta desde su página web, si se añade una página por castillo (y municipio), el producto específico basado únicamente en la oferta de una población se podría ofrecer desde la misma.

Por supuesto, e incluso aunque nos encontremos en las primeras etapas de funcionamiento del Club, dichos productos acotados a la oferta de una sola población deben compaginarse en la cartera del Club con productos heterogéneos, que utilicen la oferta de varias poblaciones.

Por tanto, nos disponemos a apostar por un modelo centralizado, si bien en su funcionamiento prevemos llevar a cabo algunas acciones de perfil descentralizador, al menos en cuanto a la



creación de los productos, dado que somos conscientes de la heterogeneidad de los municipios dentro de la homogeneidad que presenta la Ruta y la imagen del destino en sí.

5.7.1 La estructura del modelo de gestión

En primer lugar, y dado que la iniciativa ha partido desde la administración pública, creemos conveniente que las primeras acciones que se pongan en marcha sigan partiendo desde la misma, bien mediante convenio con la Universidad de Alicante, como hasta ahora, bien desde los técnicos en turismo locales, o bien mediante el contrato de una empresa consultora externa experta en turismo. Quien sea el elegido, deberá llevar a cabo el proceso de asistencia técnica necesario en estas primeras etapas durante el cual se procederá a difundir y comunicar el proyecto, seleccionar a las primeras empresas y constituir la estructura del mismo.

La estructura que proponemos para el funcionamiento del Club de Producto es la siguiente:

- Constitución de una asociación formada por las distintas empresas adheridas al proyecto, bajo el nombre de "Asociación: Ruta de los Castillos del Vinalopó".
- Dicha asociación firmará convenios de colaboración tanto con la Diputación de Alicante como con cada uno de los municipios participantes en el proyecto.

Las razones por las que hemos elegido la asociación frente a otros modelos asociativos¹⁹ son las siguientes:

- Las asociaciones refuerzan el tejido empresarial de la zona, mejorando las relaciones entre empresas.
- Los fines se orientan al territorio en el que se ha creado para satisfacer sus necesidades y promover su desarrollo.
- Su estrecho contacto con la realidad social y su escasa burocratización contribuyen enormemente a potenciar este aspecto.
- Se adaptan al medio gracias a su flexibilidad.
- Se trata de un modelo utilizado en otros ejemplos de Clubes de Producto, algunos de ellos con notable éxito.

La asociación precisará de un acta fundacional y unos estatutos, donde se recojan entre otros los criterios de obligado cumplimiento para formar parte de la misma. Además, los socios constituirán la Asamblea General de la asociación, donde se reúnan periódicamente; y un Órgano de Representación, que vele por los intereses de la asociación y la represente. En nuestro caso, a este último, lo llamaremos Gerencia del Club.

Además, mediante la firma de los distintos convenios entre la asociación y las administraciones participantes, se constituirá una Comisión de Seguimiento, que velará por el cumplimiento de los objetivos generales por los que fue creado el Club de Producto.

En cuanto a los convenios de colaboración entre las distintas administraciones y la asociación, éstos deben establecer la duración de dicha colaboración y un plan de trabajo y de inversiones.

En dichos convenios y en los estatutos de la asociación se deberá recoger también el modelo de financiación del Club. Desde aquí proponemos que se trate de un modelo mixto de financiación desde el principio. Si bien aconsejamos que el peso de la administración en la financiación sea superior al principio, durante la puesta en marcha del mismo, para a medio plazo igualar las aportaciones y a largo plazo dejar la financiación del club en manos de la asociación, es decir, del empresariado.

5.7.2 Funciones de la Gerencia del Club de Producto

Se trata del principal órgano de acción del Club de Producto. Encabezado por la figura del gerente, se trata del órgano de representación de la Asociación "Ruta de los Castillos" y su labor será evaluada periódicamente por la Asamblea General de la misma. Se trata además del órgano que la represente dentro en la Comisión de Seguimiento, de la que después hablaremos. La gerencia debe ser, en pocas palabras, uno de los impulsores de la actividad del Club, junto con la propia iniciativa de las empresas participantes.

Las acciones a llevar a cabo por la Gerencia del Club son principalmente:

- Proponer proyectos de creación o mejora de productos turísticos conjuntos a los empresarios.

¹⁹ Ver diferentes modelos asociativos en el anexo 4.



- Apoyar, asesorar y coordinar a los empresarios en sus proyectos relacionados con el Club.
- Controlar y coordinar el funcionamiento de la Asociación.
- Comercializar los productos del Club a intermediarios y clientes.
- Organizar la promoción conjunta de la marca e imagen del Club.
- Organizar las acciones formativas a los empresarios.
- Gestionar la web, la central de reservas y los contenidos de la intranet de los socios.
- Negociar el aprovechamiento y uso de los recursos turísticos con los gestores de los mismos.
- Servir de enlace entre los diferentes miembros del Club.
- Llevar a cabo las auditorías periódicas que comprueben el cumplimiento de los criterios.
- Ejercer la dirección administrativa y de personal, y contratar los servicios externos.
- Realizar pagos a trabajadores, proveedores, etc.
- Proponer a la Asamblea General los planes de acción, la organización de los servicios y los presupuestos.
- Dirigir los planes de acción.
- Búsqueda de nuevos recursos y subvenciones que permitan afrontar los planes de acción.

Es preciso puntualizar que desde la gerencia del Club de Producto se deberá trabajar para facilitar a las empresas a comercializar sus productos, pero se debe dejar claro a las mismas que la función de la gerencia no es la de hacerles el trabajo. Sólo se podrán comercializar aquellos productos bien elaborados que respeten los criterios del Club, tanto en forma, como en plazos, para no sobrecargar a la gerencia con productos mal trabajados e individualizados. A parte, la gerencia debe de tener libertad para contactar con las empresas y proponerle proyectos de productos a crear y comercializar.

5.7.3 Funciones de la Comisión de Seguimiento

Es el órgano de control de la actividad del Club de Producto, constituido por los representantes de los participantes en el proyecto:

- Diputación de Alicante.
- Ayuntamientos participantes.
- Gerencia del Club, en representación de la Asociación "Ruta de los Castillos".

La comisión deberá reunirse periódicamente para comprobar en qué medida el funcionamiento del Club de Producto persigue los objetivos por los que fue creado, adecuándose sus acciones a los mismos. Desde la misma se deben hacer llegar a los empresarios (la asociación) las sugerencias y puntos de vista de las administraciones que impulsaron el proyecto. Entes éstos, que tienen convenios de participación firmados con la asociación y que además (y de esto hablaremos en seguida) son las propietarias de la marca e imagen del Club y responsables de la misma.

5.8 Objetivos generales del Club de Producto

Establecida la misión del Club de Producto, diseñados los principales rasgos del producto, su composición y la estructura de su modelo de gestión, se deben establecer los objetivos generales a lograr por el Club como paso previo a la definición de unos objetivos específicos y sus acciones para lograrlos. Los objetivos generales constituyen una concreción de la misión del Club y tienen un horizonte de consecución a largo plazo. Para la mayoría de casos ese horizonte se puede establecer en los tres años, mientras que para otros este plazo puede resultar insuficiente, precisándose un poco más de tiempo.

Así, desde este proyecto establecemos los siguientes siete grandes objetivos, si bien pueden ser más o variar:

1. Lograr un proyecto planificado estratégicamente, que rompa con la anterior fase de improvisación y falta de continuidad de la política turística de la zona.
2. Mejorar la competitividad de la oferta turística de la zona, tanto pública como privada.
3. Incrementar la actividad turística en la zona y aumentar su impacto económico.
4. Posicionar la marca de destino "Ruta de los Castillos" como un producto atractivo, diferenciado y fácilmente identificable, otorgándole una ventaja competitiva sobre otros modelos similares rivales.



5. Lograr una protección, conservación y difusión continua del patrimonio cultural, tanto tangible como intangible, de las poblaciones que forman la ruta.
6. Promoción del bienestar social y de la mejora de la calidad de vida de las poblaciones participantes en la ruta.

5.9 Objetivos específicos

Para la consecución de los objetivos generales y, por tanto, el cumplimiento de la misión del proyecto, es necesario desagregar cada uno de los mismos en objetivos más específicos. Dichos objetivos facilitarán el diseño de los futuros programas de acciones con los que el Club deberá funcionar. Así:

1. Lograr un proyecto planificado estratégicamente, que rompa con la anterior fase de improvisación y falta de continuidad de la política turística de la zona.
 - o Mejorar la relación, el entendimiento y el trabajo a nivel supramunicipal en materia turística de los ayuntamientos implicados.
2. Mejorar la competitividad de la oferta turística de la zona:
 - o Mejora de su oferta y aumento de su cartera de productos.
 - o Creación de sinergias gracias al trabajo en red.
 - o Mejora en la calidad del servicio.
 - o Mejora de la comercialización y promoción de los productos.
 - o Mejora de la cualificación y preparación de los recursos humanos locales, paliando la precariedad laboral asociada al turismo.
3. Incrementar la actividad turística en la zona:
 - o Aumentar las ocupaciones de los establecimientos de alojamiento.
 - o Aumentar los ingresos de las empresas turísticas.
 - o Incrementar el empleo directo e indirecto en la actividad turística.
 - o Aumentar el número de visitantes anuales a la oferta turística.
4. Posicionar la marca "Ruta de los Castillos" como un producto atractivo, diferenciado y fácilmente identificable, otorgándole una ventaja competitiva sobre otros modelos rivales.
 - o Incrementar el conocimiento de la marca en los mercados de origen objeto y mejorar la opinión sobre la misma.
5. Lograr la protección, conservación y difusión continua del patrimonio cultural, tanto tangible como intangible, aprovechado en la ruta.
 - o Creación de un producto turístico de calidad, coherente histórica y territorialmente, con una interpretación y puesta en valor que huya de tematizaciones ridículas y anacrónicas.
 - o Aumentar los ingresos destinados a la protección y difusión del patrimonio.
6. Promoción del bienestar social:
 - o Aprovechar la participación de los agentes locales en el diseño del proyecto, especialmente de aquellos más relacionados, sopesando, valorando y aprovechando sus ideas, propuestas e inquietudes; teniendo en cuenta los impactos sociales de la actividad.
 - o Apuesta por la concienciación de la población local de cara a la importancia del patrimonio de sus municipios y las capacidades beneficiosas que puede generar su explotación turística.

5.10 Programas de acciones

A raíz de los objetivos generales y específicos se debe proceder al diseño de los programas de acciones. Dichos programas deberán establecerse a lo largo de un horizonte temporal en función de su prioridad y de las capacidades del Club. Las acciones deben ser muy concretas y deben tener indicadores asociados para poder comprobar su éxito una vez implementadas. Los programas de acciones deben tener un horizonte a corto plazo, diseñándose a ser posible por anualidades.

A lo largo de este apartado vamos a aproximarnos, a modo de ejemplo, a una serie de materias sobre los que se deberán diseñar muchas de estas acciones específicas. Cada uno de estos apartados deriva de los objetivos generales y específicos antes vistos. Consideramos que son apartados importantes que se debían abarcar en el proyecto ya que las acciones que sobre ellos



se elaboren constituirán, en gran medida, verdaderas acciones motoras que impulsen el funcionamiento del Club.

5.10.1 La marca

Dado que la iniciativa para la creación y puesta en marcha del club ha partido de la administración, es necesario que la titularidad de la marca "Ruta de los Castillos" sea pública. Preferentemente, de la Diputación de Alicante, puesto que ésta debe ser, gracias a la Comisión de Seguimiento, responsable en cuanto a la supervisión del buen funcionamiento del Club. No podemos olvidar que la marca "Ruta de los Castillos" representará a una parte importante de la oferta turística del interior provincial y, por tanto, a la propia Costa Blanca. Si la administración perdiera la titularidad de esa marca, estaría arriesgándose a que un mal uso de la misma por parte del Club, o incluso el mal funcionamiento del mismo, acabe perjudicando a la imagen turística de la provincia. Por tanto, sugerimos que la marca se ceda al Club de Producto para que éste haga uso de la misma durante su actividad, pero que la propietaria legal de la misma, dado que ha sido la encargada de crearla y registrarla, sea la Diputación.

Para ello se deberá proceder al diseño de la imagen de la marca con su correspondiente logo. Dicha imagen deberá estar presente en los distintivos identificativos que se otorgue a las empresas participantes, en el material informativo y promocional, y en los elementos explicativos y de señalización que se coloquen durante la puesta en valor e interpretación. En cuanto al logo, pensamos que debe representar los aspectos básicos del producto. Desde aquí sugerimos utilizar tres elementos en su diseño: Historia, Castillos y Ruta. Las características de la imagen, así como la forma de utilizarla, deberán estar recogidas en un manual de imagen que se distribuya a los socios.

Se aconseja, además, registrar el futuro dominio web de la ruta. Se sugieren los siguientes:

- www.rutadeloscastillos.com, .es, .org y .info.
- www.rutacastillosalicante.com, .es, .org y .info.
- www.therouteofthecastles.com, .es, .org y .info.

Para este proyecto, el potencial de la marca "Ruta de los Castillos" es especialmente importante dado que podría suponer el establecimiento de una marca de interior reconocida, que se identificara rápidamente desde sus principales puntos de origen de demanda, y se asociara con el interior de la provincia, posicionándose en la mente del visitante con los distintos atributos de calidad y diversidad patrimonial y cultural que se quieren transmitir desde el Club.

5.10.2 Creación y mejora de productos

Se trata, como ya hemos dicho, de uno de los cometidos más importantes que tienen los Clubes de Producto. En nuestro caso los productos deberán de construirse sobre la base de los recursos movilizados, la oferta pública (oficinas de turismo, centros de visitantes,...) y la oferta privada participante en la ruta. Antes hemos establecido que la iniciativa a la hora de crear o mejorar los productos partirá, presumiblemente, de la gerencia del Club o bien de los empresarios, asistidos por la gerencia. Desde el Club se debe trabajar en el diseño de un proceso sistemático de creación de productos, plasmado en un manual de producto, que pueda servir de base para la creación o mejora de nuevos productos. En este sentido, además, las actividades de formación que se lleven a cabo pueden tener un importante papel. Los nuevos productos que se generen pueden ser individuales (con un solo participante) o compuestos. Tras la detección de un nicho de mercado atractivo al que dirigir la oferta (más abajo trataremos este tema) se debe diseñar un producto específico acorde a sus necesidades. En este sentido, la suma de distintos sub-productos, como recursos turísticos, alojamiento, restauración, servicios de acogida y ocio,..., con un diseño acorde al concepto temático de la Ruta, y el respeto de los criterios de calidad establecidos, pueden generar un producto diferente tanto en el fondo como en la forma de cara al visitante.

Para ello las acciones que se desarrollen en este ámbito deben estar destinadas, durante la implantación del Club, a sensibilizar y concienciar a los empresarios de las ventajas de desarrollar trabajo en equipo, junto al que ya hacen de forma individual. Desde la gerencia se deben organizar reuniones y presentaciones con los empresarios participantes, tanto a nivel municipal como sectorial, proporcionándoles el asesoramiento adecuado y comunicándoles las posibilidades que el Club les ofrece, junto con las jornadas de formación que se establezcan.



Este proceso de dinamización por parte de la gerencia debe ir acompañado del uso de las aplicaciones informáticas que el Club ponga a disposición de los asociados para diseñar y comercializar los productos.

Dejando a un lado los criterios estrictamente empresariales, es necesario que desde la gerencia, y bajo la supervisión de la comisión de seguimiento, se trabaje en el desarrollo de los productos, garantizando el respeto de los valores culturales y patrimoniales presentes en los recursos turísticos utilizados.

Sugerimos que, a través de la gerencia, se organicen grupos de trabajo formados por diferentes empresas y gestores de recursos, orientados en función del segmento de mercado objeto que se quiera abordar en cada caso. Es preciso, además, que desde la gerencia se intente llevar a cabo un diseño de productos equitativo, teniendo en cuenta la cantidad de municipios implicados, para que de una manera u otra todos estén presentes en la oferta. Se trata de una labor difícil y de enorme responsabilidad, puesto que deberá lidiar con las sensibilidades de ayuntamientos y empresariado. Ya hemos comentado anteriormente el riesgo de fracaso que corre el Club si alguna de las poblaciones, por el mayor peso de su empresariado turístico, lo desequilibra. Además de ello, en el diseño de algunos de los productos se deberá trabajar con gestores de recursos turísticos (monumentos religiosos, museos privados,...) con los que se deberá llegar a acuerdos de participación, tal y como hemos recogido en el punto 5.3.

Otro de los aspectos capitales de la fase de diseño de productos será la de la puesta en valor y tematización de los castillos y de otros recursos turísticos a utilizar en la ruta. Se trata de un tema abarcado ya desde el Plan de Valorización Turística del Patrimonio Cultural de la provincia y en el que, por tanto, no vamos a entrar aquí. Tan sólo decir que se trata de un tema que será competencia de las administraciones implicadas y que se deberá llevar a cabo con especialistas en historia y museología en colaboración con profesionales locales. Durante el proceso se deberá analizar y valorar las diferentes características de conservación, históricas y patrimoniales de las fortalezas y su conexión con los recursos de las poblaciones locales para poder proceder a la tematización. La apuesta por los valores diferenciadores, la autenticidad, la identidad local y la diversidad de cada fortaleza y municipio dentro de la homogeneidad de la ruta son criterios clave por los que se ha de apostar en este proceso y durante la creación de los productos turísticos.

5.10.3 Formación y sensibilización

En vistas a un óptimo rendimiento del Club de Producto, se deberán organizar acciones de formación al empresariado local e incluso a los gestores y/o trabajadores de los recursos turísticos incluidos en la oferta del Club. Dichas acciones persiguen, además, mantener y/o mejorar la calidad del servicio y de la oferta de los socios. Las acciones podrían tratar sobre:

- Atención al cliente.
- Mejora y creación de productos conjuntos.
- Aprovechamiento de las distintas aplicaciones on-line creadas por el Club.
- Tematización de productos en línea con el concepto temático del Club.
- Cursos de guías-intérpretes especializados en la Ruta de los Castillos para el personal de los puntos de interés y de las empresas de actividades turísticas.
- Gestión de la calidad, gestión medioambiental y de la innovación.
- Estrategias de promoción y comercialización.
- Formación en gestión de contenidos on-line en comunidades virtuales.
- Cursos de idiomas.
- Otros.

5.10.4 Promoción y comercialización

A la hora de establecer posibles acciones de promoción y comercialización es necesario que desde el Club de Producto se identifiquen los mercados objetivos y se detecten las necesidades de equipamientos y servicios de los mismos. Esta información, además, servirá para crear o mejorar productos en función del perfil de estos segmentos concretos que interesen.

Para ello, hemos utilizado la clasificación empleada por la Agència Valenciana del Turisme en su último Plan de Marketing Turístico, donde se identifica cuatro tipos de mercados atendiendo a su peso actual y a su capacidad de crecimiento.



- Mercados Prioritarios, aportan en la actualidad la mayoría de viajeros, por lo que hacia ellos se deberá dedicar la prioridad de las acciones de promoción:
 - Mercado valenciano (Alicante y Valencia), Castellano-manchego (Albacete) y Murciano. Se trata, como vemos, de los mercados de proximidad, aquellos que durante los años de infraexplotación de estos recursos turísticos han sido más fieles al producto "Castillos del Vinalopó". Se trata, por tanto, de mercados tremendamente importantes para este producto, especialmente por su capacidad de emitir visitantes durante todo el año, sobre todo los fines de semana y puentes, gracias a la cercanía. La cada vez mayor segmentación de las vacaciones en periodos cortos y el aumento de las escapadas de pocos días pueden ayudar a este colectivo si se le ofrecen productos atractivos y competitivos para ese tipo de periodos. Así mismo, podríamos subdividir estos mercados en diferentes segmentos de acuerdo a una serie de características del perfil:
 - Turismo cultural *per se*: nos referimos en este caso a los residentes cercanos de fin de semana o puente, a los VAF (viajeros en visitas a amigos y familiares), los turistas de retorno y los viajeros de paso. El mayor reto que se tiene de cara a este segmento es el de conseguir que prolongue su estancia, al menos, hasta conseguir la pernoctación, ya que muchos de ellos, por su cercanía, son tan sólo excursionistas, por lo que se reduce su impacto económico en el destino. Para ello es necesario ofrecerle un producto en el que, aparte de la oferta cultural y de actividades, el alojamiento sea una pieza significativa que llame la atención por sus características.
 - Turismo educativo: muy importante durante todo el año, se trata de un público fiel, llegado normalmente de institutos o colegios de toda la zona atraídos por la representatividad histórica de estos monumentos. Es un visitante bastante estacional, con picos sobre todo en el mes de mayo, por lo que interesaría romper esta tendencia trabajando la comercialización durante el resto de meses escolares. Se trata de un segmento que precisa un producto especializado, con técnicas interpretativas amenas y entretenidas orientadas a la educación, que sean especialmente valoradas por el profesorado. Las facilidades que se les dé a estos últimos constituyen la clave de la venta a este segmento.
 - Turismo de grupos, asociaciones y colectivos: Como el anterior, se trata de otro segmento de importancia compuesto por grupos de jubilados, amas de casa, etc. Es un colectivo que, a pesar de que actualmente ya realiza visitas periódicamente, necesita según el caso, de un producto especializado y acorde a sus necesidades. En el caso de la tercera edad, las mejoras en accesibilidad de las que ya hemos hablado, son evidentemente importantes y dotan al producto de una mayor competitividad.
 - Turismo rural y de interior: alojados en alojamientos rurales de la montaña de Alicante y sur de Valencia, se trata de verdaderos turistas. Personas atraídas a la zona por mucho más que los castillos. La importancia de este segmento radica en sus necesidades e intereses, más amplios (generalmente) que las de los anteriores. Se trata de un segmento especialmente indicado para los productos compuestos del Club, donde se suma el alojamiento, la restauración y las actividades turísticas, ofreciendo estancias atractivas. En este segmento, la importancia del alojamiento y las actividades a realizar es decisiva.
- Mercados de Énfasis Principal: Un segundo apartado dentro de la segmentación que estamos llevando a cabo correspondería a aquellos mercados de origen de viajeros que, aun a pesar de emitir actualmente flujos de visitantes hacia las poblaciones de la "Ruta de los Castillos", deben ser el objetivo de una comercialización más eficaz, dado que pueden crecer considerablemente en su número de viajeros.
 - Mercado valenciano (Castellón): los elementos culturales del producto "Ruta de los Castillos", explotan vínculos históricos con la valenciana provincia de Castellón que no se pueden pasar por alto. La relativa cercanía de esta provincia permite desplazamientos de corta duración con pernoctación que deben ser trabajados.



- Mercado extranjero: Este segmento en concreto es de especial importancia dado que posee una gran capacidad de crecimiento y posibilita decenas de combinaciones a la hora de crear productos. En este caso la "Ruta de los Castillos" puede ser enriquecida con elementos españoles y valencianos que la hagan más atractiva y permitan incrementar la estancia y el gasto de estos visitantes. El enoturismo y el turismo gastronómico, las festividades de moros y cristianos, los festivales folclóricos e incluso las corridas de toros pueden servir de complementos a los productos de la ruta. Los viajeros extranjeros en hoteles a la provincia de Alicante alcanzaron en 2009, y según el INE los... Muchos de estos turistas llegan atraídos por el Sol y playa mediante TT.OO. Se debe establecer colaboraciones con receptivos de la costa y TT.OO. mediante la creación de excursiones facultativas de día o medio día que ofrezcan varios servicios. Además, se ha de tener en cuenta al turista extranjero residencial y VAF, sin duda uno de los principales focos de visitantes de origen extranjero hacia los castillos del Vinalopó. La comercialización de productos en inglés y otros idiomas vía on-line y off-line es clave.
- Sol y playa nacional: Como el anterior, los cambios en la demanda turística con el surgimiento de nuevas motivaciones y las necesidades de complementar la estancia de sol y playa con otras actividades puede ser aprovechado mediante productos complementarios que permitan enriquecer las vacaciones. El diseño de productos cortos, de un día o medio, donde se añadan actividades, restauración e incluso medio de transporte (o al menos se informe acerca del mismo). Como el anterior, la inclusión de elementos típicos de calidad de la zona y de la región (vino, gastronomía, cultura,...) pueden diferenciar al destino Ruta de los Castillos.
- Viajeros en visitas a amigos y familiares, y viajeros de retorno: Un grupo que genera visitas intermitentes pero con regularidad, normalmente acompañados de residentes en la población o en los alrededores. A la hora de atraer a este colectivo serán especialmente importantes acciones de información y sensibilización a la población local, que se será quien los acerque a la oferta turística local.
- Mercados de Refuerzo: Se trata o bien de mercados con un volumen de viajeros no muy elevado pero que realizan un gasto medio-alto o alto, o bien de concentraciones puntuales de corta duración pero que atraen a un elevado número de visitantes.
Destacamos los siguientes:
 - Circuitos culturales: organizados normalmente por agencias de viajes mayoristas o mixtas, dentro de los mismos distinguimos:
 - Los tours por la Comunidad Valenciana y/o otras zonas limítrofes y las excursiones de un día con paradas en poblaciones de la Ruta.
 - Cruceros al puerto de Alicante.
 - Enoturismo: La participación de algunas de las poblaciones del Vinalopó en la Ruta de Vino de Alicante y las distintas iniciativas que se están llevando a cabo en algunas de las localidades, como Villena, de desarrollo del enoturismo deben ser aprovechadas en la creación de productos.
 - Turismo de eventos:
 - Recreaciones históricas: Apenas se han llevado a cabo hasta la fecha pero bien organizadas pueden tener un buen funcionamiento como por ejemplo banquetes medievales en los castillos y otros.
 - Interconexión con eventos.
 - Visitantes a las fiestas de Moros y Cristianos.
 - Interconexión con las Ferias medievales que se celebran en estas poblaciones.
 - Visitantes atraídos por eventos cercanos: representación de batallas (Castalla) o hechos históricos (Tratado de Almirra).
- Mercados Oportunidad: se trata de mercados que puedan tener importancia futura. Distinguimos principalmente los siguientes:
 - Turismo de congresos y negocios: La puesta en marcha del centro de congresos en Alicante y las visitas a empresarios de la zona de clientes foráneos pueden ser tenidas en cuenta a la hora de crear nuevos productos turísticos que sean ofrecidos a los organizadores de congresos y a los empresarios.



- Turismo y Cine: la captación de rodajes de los estudios de la Ciudad de la Luz aprovechando los recursos culturales y naturales de estas poblaciones puede ser aprovechado turísticamente después del periodo de rodaje.
- Turismo idiomático: Excursiones a la población de los grupos Erasmus de la Universidad de Alicante y otras universidades cercanas.
- Turismo social: Aprovechando el contenido cultural de la Ruta, se puede diseñar productos de uno o media día que puedan ser aprovechados por los establecimientos penitenciarios provinciales, los centros de reclusión de menores u otros.

Una vez tenido en cuenta lo anterior, será necesario diseñar un Plan de Comercialización de los diferentes productos turísticos del Club, que difunda su imagen de marca, y que haga uso de unos canales prioritarios establecidos en el Plan, de entre los cuales pueden estar los siguientes:

- Central de reservas on-line propia del Club
- Central de reservas on-line externa al Club.
- Ferias, Workshops, press-trips, fam-trips y mailings.
- Material impreso.
- Web propia, y de los organismos y empresas participantes.
- Acuerdos con turoperadores, receptivos y/o agencias de viajes.
- Presentaciones de producto.
- Relaciones con la Prensa.
- Otros.

Dicho Plan de Comercialización deberá ser coherente con los presupuestos del Club y con sus necesidades, teniendo como objetivo lograr el máximo rendimiento y eficiencia de cada una de las inversiones que se realicen. Además, se debe preparar un manual de venta a repartir entre los socios, así como llevar a cabo acciones formativas sobre comercialización con los mismos.

5.10.5 Sensibilización y participación social

Durante el proceso de difusión del proyecto a los empresarios locales y a los gestores de recursos turísticos sería importante dedicar parte del esfuerzo de comunicación a los residentes de los municipios implicados, por varios motivos. En primer lugar el proyecto "Ruta de los Castillos" parte de la iniciativa pública, con una movilización de dinero público que se debe explicar a los ciudadanos. En segundo lugar, la actividad turística necesita de la concienciación y el apoyo de la ciudadanía local para su óptimo desarrollo, es complicado que el turismo crezca en un lugar donde la población, en general, no lo percibe como una actividad con futuro en ese lugar. En este sentido, ya hemos comentado que la falta de creencia en el turismo que se ha tenido históricamente en estas poblaciones constituye un serio problema que se debe corregir. En tercer lugar, y más importante, se necesita la opinión de la sociedad local para crear y mejorar el proyecto. Durante las primeras fases de diseño del mismo pueden omitirse aspectos importantes que pueden ser evidenciados desde fuera. La opinión de expertos locales en historia, patrimonio, tradiciones o fiestas; la opinión de asociaciones culturales o de particulares especialmente interesados en el proyecto puede ser muy útil en muchas de las etapas del mismo y, especialmente, durante la tematización y puesta en valor de recursos. No olvidemos que se trata de un producto turístico que se va a construir sobre recursos patrimoniales de gran valor sentimental para la población local. El uso que se haga de ellos puede desvirtuarlos y generar un impacto sociocultural negativo, con el subsiguiente rechazo al proyecto por parte de los habitantes locales. Si esto se diera, el proyecto podría estar abocado al fracaso.

Actos públicos de difusión, reparto de material informativo y el acceso a información sobre el proyecto desde las webs locales deben ser herramientas a utilizar.

Así mismo, todos estos objetivos sostenibilidad y de aprovechamiento responsable deben de respetarse durante la creación y mejora de productos, especialmente mediante la supervisión de la gerencia y de la comisión de seguimiento.

Por otro lado sería interesante y especialmente aconsejable que el Club de Producto dedicara una parte de su actividad a acciones de conservación y difusión del patrimonio relacionado con la Ruta. Se trataría de una especie de obra social que podría estar compuesta de actuaciones puntuales de consolidación y/o restauración patrimonial, actos de difusión e investigación histórica o cultural,... posibilitando mejorar la imagen de las empresas implicadas en el proyecto



gracias a generar “publicity” positiva en los medios de comunicación, los visitantes y en la población local.

5.11 Seguimiento del proyecto

Las acciones de seguimiento del proyecto, una vez éste haya sido puesto en funcionamiento, deberán llevarse a cabo periódicamente para comprobar los resultados del mismo y compararlos con los objetivos generales y específicos que se habían preestablecido. De este modo, se intentará corregir desviaciones y se tomarán decisiones acerca de nuevas acciones a desarrollar. El proceso de seguimiento del proyecto le corresponde a la gerencia, que deberá de gestionar el observatorio del Club de Producto en base a la información que le suministren las empresas adheridas y los puntos de interés turístico visitados: porcentajes de ocupación, número de visitantes, variación interanual de las cifras de rentabilidad, variación interanual de las cifras de ventas, encuestas de satisfacción... Datos con los que poder preparar informes que luego sean presentados en la asamblea general de la asociación y en las reuniones de la comisión de seguimiento.



6. Conclusiones y recomendaciones

Hasta aquí, este proyecto ha consistido en una aproximación a diferentes temas, tratando de lograr un hilo de unión entre el turismo cultural, un grupo de poblaciones de interior de la provincia de Alicante, unos recursos turísticos de gran potencial pero desaprovechados, y el concepto de club de producto turístico. Visto todo esto, todavía queda mucho trabajo pendiente que debe estar orientado a concretar todas estas ideas, propuestas y sugerencias en un grupo de actuaciones claras y concisas que deberán estar plasmadas en los primeros programas de acciones. Programas que creemos se deben llevar a cabo en los primeros tres años del proyecto. A grandes rasgos consideramos que dichas acciones deben estar agrupadas dentro de los siguientes programas.

- En primer lugar se hace necesario continuar con el Plan de Valorización Turística del Patrimonio Cultural de la Provincia en su apartado dedicado a la Ruta de los Castillos. En este sentido se debe de diseñar un plan de puesta en valor e interpretación de los castillos del Vinalopó y de otros recursos y equipamientos asociados a la ruta. Invirtiendo en aquellas acciones de conservación y recuperación patrimonial y de mejora de la accesibilidad que sean necesarias aprovechando las ideas y propuestas a las que ya se han llegado sobre este tema por parte de la Universidad de Alicante. Este plan contribuirá a la posterior definición de productos que lleve a cabo el Club.
- Una vez puesto en marcha este plan, se deberá proceder al establecimiento de los criterios de selección de las empresas participantes, diseñando los requisitos generales y los específicos para los cuatro grupos de empresas que hemos identificado con anterioridad.
- Cuando se seleccionen los criterios, se deberá pasar a diseñar un plan de comunicación y sensibilización del proyecto y a implementarlo en los ocho municipios participantes, para darlo a conocer al empresariado y a las poblaciones locales. Dicho proceso debe conducir a la selección de las primeras empresas candidatas a adherirse al Club, con las cuales pasar a crear la Asociación "Ruta de los Castillos", firmar los convenios de colaboración entre la misma y las administraciones participantes, y crear los diferentes organismos de la estructura.
- Constituida la Asociación y puesta en marcha la Gerencia del Club, se procederá a la creación del manual de imagen y del manual de producto, que deberán ser suministrados a las empresas participantes, junto con el resto de actividades de formación que se decidan llevar a cabo. A continuación se podrán pasar a crear a diseñar el Plan de Promoción y Comercialización y a diseñar los primeros productos turísticos acordes con el mismo. Para entonces se deberá haber acabado con las actuaciones del plan de puesta en valor e interpretación de los castillos y recursos asociados, que hemos comentado más arriba, comenzando así con la comercialización del proyecto.

La Ruta de los Castillos del Vinalopó constituye un producto de enorme potencial turístico cuyo futuro es difícil de adivinar. La apuesta de las administraciones implicadas por el proyecto y, sobre todo, la concienciación y creencia de los diferentes equipos de gobiernos locales y de sus sucesores en este proyecto marcará el éxito del mismo. Por último, y en línea con todo esto, nos gustaría volver a recalcar los siguientes puntos:

- La puesta en marcha del proyecto se asemeja a empujar una enorme roca por una ladera, precisando de un enorme esfuerzo y dedicación para ponerse en marcha, mientras que una vez echada a rodar, baja mucho más ligera y fácilmente. Así, los principales escollos del proyecto se encuentran en las primeras fases del mismo como son la concienciación y unión de administraciones y empresarios o la necesidad de una fuerte inversión en el acondicionamiento y puesta en valor de los recursos. El trabajo de cara al convencimiento del empresariado debe ser muy intenso y sin la colaboración inicial de emprendedores privados confiados en el proyecto será complicado ponerlo en marcha. A lo largo de los años se les plantean muchos proyectos a los empresarios desde la administración que luego se quedan en nada, produciendo falta de interés y escepticismo hacia futuros proyectos. Se debe apostar fuerte si se quiere contar con ellos. En proyectos de esta envergadura, o se trabaja al cien por cien con todas las consecuencias, o no vale la pena comenzar.



- Así mismo, surgirán con toda seguridad problemas relacionados con los diferentes niveles de implicación por parte de los empresarios y los ayuntamientos, así como por las diferentes sensibilidades de unos y otros. Para enfrentarse a éstos y a otros problemas se necesita una Gerencia del Club fuerte, profesional y constante, que cuente con el apoyo tanto de la Asamblea General como por las administraciones participantes. La fortaleza y la profesionalidad de este organismo es una de las claves del buen resultado del proyecto.
- Consideramos de especial importancia las acciones de desarrollo o mejora de los productos puesto que se trata del punto clave desde donde puede surgir el éxito del proyecto. En este sentido, y aunque ya lo hemos dicho antes, se debe apostar por la diferenciación de los productos aprovechando las fortalezas de los recursos turísticos y de la zona en sí. La formación y sensibilización a los empresarios que esté dirigida a la creación de productos es muy importante, así como el diseño de un método de cooperación con gestores de recursos turísticos.
- Es importante recalcar que el Club de Producto debe acabar, tras los tres años de puesta en marcha, en manos de los empresarios, (si bien, la presencia de la administración seguirá siendo palpable gracias a las funciones de la Comisión de Seguimiento). Si esto se diera, significa que el proyecto es al menos rentable o útil para los empresarios, constituyendo la principal señal indicativa de que el proyecto está dando sus frutos.
- La Ruta puede acabar convirtiéndose en la imagen turística de la zona, diferenciando al destino, e incluso complementando la oferta de la costa. Pero para que todo esto se dé se ha de trabajar intensamente en la imagen de marca de la Ruta y en su posicionamiento. De nuevo, y para que todo ello sea posible, se necesita una fuerte concienciación de todos los participantes y, además, de la población local. Se trata de hacer destino entre todos y de creer en las posibilidades de la zona en su conjunto.
- De nuevo, el respeto hacia el patrimonio material e inmaterial utilizado ha de estar patente durante todo el proceso, y especialmente durante la puesta en valor, interpretación y tematización de los recursos, y durante la creación de los diferentes productos a comercializar. Se trata de un aspecto clave para asegurar la diferenciación de la oferta, la minoración de los posibles impactos socioculturales y para evitar el rechazo de la población local al proyecto.

**ANEXOS****Anexo 1**

Número y categoría del alojamiento colectivo de las poblaciones a estudio:

Hoteles

	Establecimientos						Plazas					
	Estrellas de oro						Estrellas de oro					
Municipio	1	2	3	4	5	Total	1	2	3	4	5	Total
Banyeres	3					3	57					57
Biar	1	1				2	18	16				34
Elda	1	1		1		3	52	70		140		262
Elx	3	2	3	4		12	111	294	382	627		1.414
Novelda			1			1			26			26
Petrer		1				1		52				52
Sax			1			1			44			44
Villena	1					1	56					56
Total	9	5	5	5	0	24	294	432	452	767	0	1.945

Hostales

	Establecimientos				Plazas			
	Estrellas de plata				Estrellas de plata			
Municipio	1	2	3	Total	1	2	3	Total
Biar	1			1	29			29
Elx	3	6		9	118	297		415
Novelda	1	1		2	9	17		26
Total	5	7		12	156	314		470

Apartamentos

	Establecimientos				Plazas			
	Superior	Primera	Estándar	Total	Superior	Primera	Estándar	Total
Banyeres		2		2		12		12
Elda			1	1			10	10
Elx			89	89			362	362
Total	0	2	90	92	0	12	372	384

Alojamiento Rural

	Establecimientos				Plazas			
	Albergue	Casas Rurales		Total	Albergue	Casas Rurales		Total
		Superior	Estándar			Superior	Estándar	
Banyeres	1			1	30			30
Biar		1	7	8		10	50	60
Petrer		1	1	2		15	8	23
Villena			3	3			25	25
Total	1	2	13	16	30	25	97	152

**Campings**

Municipio	Establecimientos				Plazas			
	Gran Confort	Primera	Estándar	Total	Gran Confort	Primera	Estándar	Total
Elx	1			1	1.215			1.215
Total	1	0	0	1	1.215	0	0	1.215

Número y tipología de las Agencias de Viajes de las poblaciones a estudio

Municipio	Casas Centrales				Sucursales				Todas
	Mayorista	Mixta	Minorista	Total	Mayorista	Mixta	Minorista	Total	
Biar			1	1				0	1
Elda			7	7		6	2	8	15
Elx		3	27	30		18	8	26	56
Novelda			2	2		2	2	4	6
Petrer		1	12	13		2	1	3	16
Sax			2	2		1		1	3
Villena			5	5		5		5	10
Total		4	56	60		34	13	47	107

Número y categoría de los establecimientos de restauración de las poblaciones a estudio:**Restaurantes**

Municipio	Establecimientos						Plazas					
	Tenedores						Tenedores					
	1	2	3	4	5	Total	1	2	3	4	5	Total
Banyeres	7	3				10	822	370				1.192
Biar	10	3				13	508	312				820
Elda	40	18				58	2.650	1.083				3.733
Elx	194	111	4	1		310	13.885	9.614	724	24		24.247
Novelda	17	4				21	1.112	256				1.368
Petrer	34	13				47	2.571	1.191				3.762
Sax	8	4				12	726	334				1.060
Villena	23	19				42	1.969	1.328				3.297
Total	335	175	4	1		515	24.359	14.488	724	24		39.595

Cafeterías

Municipio	Establecimientos				Plazas			
	Especial	Primera	Segunda	Total	Especial	Primera	Segunda	Total
Elda			5	5			1.180	1.180
Elx		1	42	43		80	4.371	4.451
Novelda			1	1			400	400
Petrer			1	1			26	26
Villena			6	6			306	306
Total	0	1	55	56	0	80	6.283	6.363

Fuente: Agència Valenciana del Turisme. Oferta Turística Municipal y Comarcal 2009.



Anexo 2

En puntos anteriores, señalábamos la importancia que, para nuestro caso, tenía seleccionar un modelo de gestión que permitiera una actuación acorde a la dinámica del mercado turístico. De este modo se podría tomar decisiones rápidas que se ejecutaran evitando, a ser posible, el lento proceder administrativo. El turismo, como sabemos, es una actividad muy cambiante, cuyas alteraciones se suceden muy rápidamente, ya que está sometida a una enorme cantidad de factores externos e internos que le influyen. Es por ello, que desde un destino se debe de actuar con la suficiente antelación que permita estar preparado ante la llegada de esos posibles cambios. Ésta es una de las razones por las que, desde este proyecto, se apostaba por la inclusión de la iniciativa privada.

García Hernández (2007) comentaba, por su parte, cómo la gestión del turismo en el proceder de los ayuntamientos estaba cambiando, reflejando a nuestro juicio la adaptación a la que se han visto forzados los entes por la propia esencia de la actividad turística que acabamos de comentar. Así, esta autora destacaba la "creación, consolidación o refuerzo de las estructuras de gestión turística, alejándose del modelo funcional de la administración local, para actuar de forma más flexible".

A esto último García Hernández añade la cada vez mayor cantidad de actuaciones que desde las administraciones locales se toman para el "acondicionamiento global de la ciudad como destino turístico". Ya no se trata sólo de invertir en promoción, y este cúmulo de actuaciones estarán necesitadas, desde nuestro punto de vista, de recursos económicos suficientes y entes de gestión amplios y eficientes que quizás sobrepasen las posibilidades del ayuntamiento de turno.

A todo esto hemos de añadir las especificidades de nuestro caso en concreto:

- En primer lugar, la inclusión de varios entes administrativos (ayuntamientos).
- En segundo lugar, la necesidad de incluir a la iniciativa privada en el proyecto.

Todas estas particularidades nos fuerzan a definir un modelo de gestión para el Club de Producto Ruta de los Castillos que tenga las siguientes características:

- Proceder estable y comprometido con los objetivos económicos y sociales para los que fue creado.
- Pluralidad, asegurando la participación de los entes, empresas, organizaciones y particulares interesados, y la representatividad de los mismos.
- Eficacia a la hora de tomar decisiones y ponerlas en práctica.
- Asunción de riesgos y responsabilidades por las actuaciones llevadas a cabo.
- Suficiencia financiera y capacidad de generar recursos propios que se destinen a los objetivos del proyecto.

A partir de estas particularidades entendemos que el modelo de gestión del Club de Producto Ruta de los Castillos deberá tener las características de un ente supramunicipal de participación público-privada con personalidad jurídica propia.

Llegados a este punto, en los siguientes apartados nos disponemos a analizar y valorar distintas figuras de gestión que puedan responder a las necesidades específicas de nuestro proyecto.

Fundación

En líneas generales se trata de figuras con personalidad jurídica propia que pueden ser públicas, privadas o mixtas; y que tienen como principal cometido la consecución de unos fines sociales y no el beneficio de un grupo determinado de personas exclusivamente.

Legislación.

Regidas a nivel estatal por la Ley 50/2002, de 26 de diciembre, de Fundaciones; mientras que a nivel autonómico existe la ley 8/1998, de 9 de diciembre. Ambas leyes son muy similares, pero la segunda se centra específicamente en las "Fundaciones de la Comunidad Valenciana", un tipo de fundaciones de carácter mixto. Para que una fundación valenciana se pueda acoger a esta última figura se debe crear con una aportación mayoritaria o un patrimonio fundacional permanente de más del 50% formado por bienes o derechos aportados por parte del Consell o de los entes del sector público valenciano, o bien puede darse que el patrimonio fundacional esté formado en más de un 50% por bienes o derecho aportados por estas entidades. Dichas



fundaciones deberán estar domiciliadas en la Comunidad Valenciana si desarrollan principalmente su actividad dentro de su territorio.

Fines.

Según la Ley 50/2002, las fundaciones constituyen fórmulas de trabajo conjunto entre la administración pública y la sociedad civil para la persecución de fines de interés general.

La misma ley cita como a nivel europeo, la resolución sobre las fundaciones en Europa (R.A. 304/93) del Parlamento Europeo apoya a las fundaciones que participen en la creación y desarrollo de respuestas e iniciativas el bienestar de los ciudadanos, o la financiación de la cultura, las ciencias y prácticas médicas y la investigación, entre otras.

La Ley 50/2002 también habla de la sentencia del Tribunal Constitucional español (STC 18/1984, de 7 de febrero, entre otras) cuando dice que "las fundaciones desempeñan un papel de primera magnitud" en la consecución de intereses generales a través de la interacción entre el Estado y los agentes sociales.

En el caso de la ley de "Fundaciones de la Comunidad Valenciana", entre estos fines de interés general se incluye el estudio, promoción y defensa del patrimonio cultural valenciano, el estudio y divulgación de la historia valenciana, los de apoyo a un modelo de desarrollo sostenible y los de fomento de la economía o de la investigación.

Beneficiarios.

Las fundaciones deben de beneficiar a colectividades genéricas de personas, consideración que se le otorga a los colectivos de trabajadores de una o varias empresas y sus familiares. De ninguna manera la finalidad de una fundación debe ser la de beneficiar a su principal fundador, los patronos o a sus amigos o familiares, ni a personas jurídicas que no persigan fines de interés general. Si bien, en este sentido no se incluyen las fundaciones cuya finalidad principal sea la conservación y restauración de bienes del patrimonio histórico que cumplan las exigencias de la Ley del Patrimonio Histórico Español respecto de los deberes de visita y exposición pública.

Dotación.

Según la legislación, "la dotación, que podrá consistir en bienes y derechos de cualquier clase, ha de ser adecuada y suficiente para el cumplimiento de los fines fundacionales". Aun así se entiende que será suficiente la dotación cuyo valor económico alcance los 30.000 euros.

Si esta dotación fuera de menor valor, el fundador deberá justificar su adecuación y suficiencia a los fines fundacionales mediante un programa de actuación y estudio económico que acredite la viabilidad de la fundación a través de dichos recursos.

La legislación recoge además que "formarán parte de la dotación los bienes y derechos de contenido patrimonial que durante la existencia de la fundación se aporten por el fundador o por terceras personas con carácter permanente a los fines fundacionales".

Gobierno de la fundación: el Patronato.

Se trata del órgano de gobierno y representación de la misma, que estará constituido por un mínimo de tres miembros, (dos de los cuales son normalmente el Presidente y el Secretario).

Las personas jurídicas pueden formar parte del Patronato, y tendrán que designar a la persona o personas físicas que las representen en los términos establecidos en los Estatutos.

El cargo de patrono es gratuito, si bien el Patronato podrá fijar, si lo deseara, una retribución a aquellos patronos que presten a la fundación servicios distintos de las funciones que les corresponden como miembros del Patronato, previa autorización del Protectorado.

Los patronos responderán solidariamente frente a la fundación de los daños y perjuicios que causen por actos contrarios a la Ley o a los Estatutos.

El Protectorado.

Se trata del garante del correcto ejercicio del derecho de fundación, velando por la legalidad de la constitución y el funcionamiento de las fundaciones, además de otros menesteres. Este Protectorado será ejercido por la Administración General del Estado (en el caso de la Ley 8/1998, lo ejercerá la Generalitat Valenciana).



Patrimonio de la fundación:

Formado por todos los bienes, derechos y obligaciones susceptibles de valoración económica que formen parte de la dotación, y por aquellos que adquiera la fundación con posterioridad a su constitución, se afecten o no a la dotación.

Funcionamiento:

Las fundaciones están obligadas a:

- Destinar efectivamente el patrimonio y sus rentas, de acuerdo con la presente Ley y los Estatutos de la fundación, a sus fines fundacionales.
- Dar información suficiente de sus fines y actividades para que sean conocidos por sus eventuales beneficiarios y demás interesados.
- Actuar con criterios de imparcialidad y no discriminación en la determinación de sus beneficiarios.

Actividades económicas:

Las fundaciones pueden participar en actividades económicas cuyo objeto esté relacionado con los fines fundacionales o sean complementarias a los mismos, con sometimiento a las normas reguladoras de la defensa de la competencia. Además, pueden intervenir en cualquier actividad económica a través de su participación en sociedades.

Obtención de ingresos:

Las fundaciones pueden obtener ingresos mediante cobro de precios a sus beneficiarios, si bien estos no podrán superar el coste del servicio que se preste.

También podrán obtener beneficios mediante el ejercicio de actividades mercantiles o industriales si coinciden con el objeto de la fundación o son complementarias de las mismas. Si fuera así, como mínimo el 70 % de los resultados de las explotaciones económicas y de los ingresos que se obtengan por cualquier otro concepto deberá ser destinado a la realización de los fines de la fundación.

Ventajas de una fundación:

- Para la administración es más fácil justificar su participación en el ente dado que persigue fines sociales.
- Por lo anterior, la fundación es la más indicada en proyectos que persigan objetivos económicos, culturales, sociales, ecológicos, etc. que beneficien al conjunto de la sociedad.
- Permite un mayor control a la administración gracias a la figura del protectorado.
- En determinados momentos se puede acceder a exenciones fiscales que no podrían solicitarse de haber conformado un tipo distinto de entidad.

Inconvenientes de una fundación:

- Su proceso de constitución es más laborioso si lo comparamos con otras figuras, como por ejemplo la asociación.
- Puede resultar complicado justificar el interés general y los fines sociales en los objetivos de la fundación.
- Exige una dotación inicial suficiente que asegure el funcionamiento de la fundación.
- Puede resultar complicado encontrar patronos que deseen participar en el proyecto.
- Precisa de una gran transparencia pública de las cuentas del ente, y su acción está sujeta al control que ejerce la administración mediante el protectorado.

Consortio

Como en el caso de las fundaciones, se trata de entes con personalidad jurídica propia, si bien en este caso constituyen figuras de derecho público dado que se trata de un mecanismo de colaboración entre distintas administraciones públicas. Esta asociación se debe normalmente a la necesidad de prestar servicios y actividades de interés local o común de forma coordinada o mancomunada.

Tipos.

En general los consorcios suponen personas jurídicas independientes de las distintas administraciones y entidades que los integran, y por haberse constituido mediante una asociación voluntaria de las partes. Aún así existe un modelo de consorcios llamados "legales"



que se distinguen por estar adscritos a una administración concreta y haber sido creados sin la voluntad de asociación entre distintas partes.

Legislación.

A nivel nacional, los consorcios vienen recogidos en la ley 7/1985 de 2 de abril, Reguladora de las Bases de Régimen Local. Dado que están formados por distintas administraciones públicas, sus actos son considerados como actos administrativos y por tanto sujetos a la Ley 30/1992, de 26 de noviembre, de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas. Además, dependiendo de la Comunidad Autónoma en la cual se cree el consorcio, estos estarán sujetos a distintas leyes autonómicas, generalmente a leyes de Régimen Local. En el caso concreto de la Comunidad Valenciana, están recogidos dentro de la Ley 8/2010, de 23 de junio, de Régimen Local.

Fines.

Los consorcios, en general, se crean para prestar unos determinados servicios de forma coordinada a un grupo de población mayor que el que a su cargo tienen las distintas administraciones que los componen. La prestación de esos servicios constituye la finalidad concreta por la que se ha creado el consorcio, finalidad que suele constituir su principal elemento distintivo.

Formación.

La formación tiene lugar en igualdad, lo que quiere decir que el consorcio no está integrado dentro de ninguna de las administraciones que lo conforman.

Como organismos de derecho público, tienen la peculiaridad de que no pueden estar compuestos por empresas privadas al uso, sino que éstas, de formar parte en el consorcio, tienen que resultar entidades privadas sin ánimo de lucro. A pesar de ello, los consorcios pueden tener relaciones con empresas o con las asociaciones que las representen. Fuera de la Comunitat Valenciana, algunos consorcios incluso permiten que empresas privadas formen parte de los mismos como vocales.

Órganos.

La legislación valenciana explica que los órganos de representación de los consorcios estarán integrados por comisionados de todas las entidades consorciadas en la proporción que se fije en los estatutos, y que éstos deberán recoger el régimen de organización y funcionamiento interno con especial referencia a los órganos de gobierno y gestión y forma de designación de los representantes de los miembros de aquellos. Como ejemplo, puede existir una Junta de Gobierno, Asamblea, Consejo o Junta General, en la que están representados los consorciados según la proporción establecida en los estatutos y que es la encargada de gestionar y administrar el consorcio. Por otro lado se puede establecer una Comisión de Gobierno o Comisión Ejecutiva, encargada de dirigir el mismo, contratar servicios, preparar y proponer los asuntos sobre los que discernir en la Junta de Gobierno, desarrollar la gestión económica y financiera y otros. En otros casos parte de las labores de la Comisión de Gobierno o todas pueden recaer en la figura del Gerente.

Ventajas de un consorcio:

- La administración puede justificar su participación en el ente argumentando que está dirigido a ofrecer unos servicios necesarios por su interés social.
- El consorcio está especialmente indicado para proyectos que exijan la asociación de distintas administraciones públicas, como por ejemplo, ayuntamientos.
- Supone un instrumento idóneo para superar la insuficiencia de medios técnicos y económicos de una entidad local concreta, sobre todo en municipios pequeños.
- Del mismo modo la figura del consorcio está especialmente en proyectos de alcance territorial supramunicipal.
- Su proceso de formación no es tan laborioso como el de otras fórmulas.

Inconvenientes de un consorcio:

- Puede resultar complicado justificar el interés general de los servicios a ofrecer por el consorcio.



- En el concreto caso valenciano, y en algún otro, no se permite entrar a formar parte del consorcio a empresas privadas, a no ser que sean entidades sin ánimo de lucro. Una posible solución es integrar a las empresas interesadas en asociaciones de empresarios, que son las que realmente se asocian al consorcio.

Convenio

Entendemos por convenio de colaboración el compromiso libre al que llegan varias partes para llevar a cabo unas actuaciones que les permitan cumplir con unos objetivos o actividad concreta.

Tipos.

Dependiendo de las partes firmantes existen varios tipos de convenios, según se celebren entre la Administración General del Estado y las Comunidades Autónomas, éstas y el estado con las administraciones locales, los convenios entre la Administración General de Estado con personas físicas o jurídicas, o convenios de colaboración empresarial. El convenio firmado entre las empresas de un sector o dedicadas a una actividad concreta y la administración pública se conoce con el nombre de convenio de acción concertada, con el funcionamiento ya antes explicado. Dependiendo del caso puede existir un único convenio marco firmado por todas las empresas y administración participante, o un convenio distinto a firmar por la administración con cada una de las partes participantes.

Legislación.

Dependiendo del tipo de convenio se estará a la aplicación de una ley u otra. En concreto, los convenios celebrados entre la administración con otras administraciones y con personas físicas o jurídicas sujetas al derecho privado, se aplica la ley 30/2007, de 30 de octubre, de Contratos del Sector Público.

Fines.

Un convenio es, en líneas generales, un acuerdo por el cual los firmantes deciden de qué manera distribuirse una serie obligaciones. En este sentido, se diferencian de los contratos administrativos en que no existe una contraposición de intereses, sino que los intereses de las partes están dirigidos a alcanzar unos objetivos comunes.

Ventajas:

- Instrumento legal habitual en esta modalidad de actuaciones por parte de la Administración.
- Se pueden adaptar con facilidad a las particularidades de la actuación específica.

Inconvenientes:

- Dependiendo de las partes firmantes y de sus diferentes características e intereses, puede suceder que se deba firmar varios convenios, en algunos casos incluso un convenio diferente entre cada parte y la administración.
- No supone la creación de ningún ente con personalidad jurídica propia, sino que consiste en un acuerdo alcanzado por las partes para repartirse una serie de tareas.

Asociación

En una Asociación lo que prima son las personas, que se asocian para alcanzar los fines sociales. Estos fines generalmente suelen ser no lucrativos, lo que simplemente quiere decir que no se puede repartir los beneficios o los excedentes anuales entre los socios, sino que deben ser reinvertidos en el cumplimiento de los fines perseguidos por la asociación.

Legislación.

A nivel nacional las asociaciones están reguladas por la Ley Orgánica 1/2002, reguladora del Derecho de Asociación. En el caso de la Comunitat Valenciana, se cuenta con la Ley 14/2008 de Asociaciones de la Comunitat Valenciana.

Actividades económicas.

En el caso valenciano, la Generalitat establece que una asociación realiza una actividad económica cuando ordena por cuenta propia medios de producción y/o recursos humanos para así producir o distribuir bienes o servicios.



Formación y miembros.

En general se considera que una asociación se forma por personas físicas, si bien también pueden participar en las mismas personas jurídicas legalmente constituidas, si acompañan certificación del acuerdo de su órgano de representación en el que aparezca la voluntad de constituir o formar parte de la asociación, designando a la persona física que la representará.

Para su formación se firma un Acta fundacional y unos Estatutos, además de inscribir la misma en el Registro de Asociaciones para su publicidad.

Dotación.

No se necesita comenzar con un capital inicial, si bien según la ley se debe reflejar en los estatutos el capital inicial y, si no lo hubiera, indicar que la asociación no cuenta con capital inicial en el momento de su constitución.

Órganos y funcionamiento.

Como órganos mínimos y necesarios de toda Asociación se establecen la Asamblea General y el Órgano de Representación.

En la Asamblea General de la asociación, donde se reúnen los socios de la misma, se modifican los estatutos, se controla y se eligen a los miembros del Órgano de Representación y se aprueba el presupuesto, entre otras.

Por su parte, el Órgano de Representación, conocido a veces como la Junta Directiva, gestiona los intereses de la asociación y la representa, y su funcionamiento se rige por lo dispuesto en los estatutos.

En una Asociación el funcionamiento es democrático, mediante votación en Asamblea General, con un voto por cada uno de los socios. Los Estatutos pueden establecer sistemas de voto ponderado con criterios objetivos y sin que puedan suponer la acumulación en una única persona asociada, sea física o jurídica, de más del 25 por 100 de los votos de la Asamblea General. Este funcionamiento puede dificultar la toma de decisiones por parte del órgano de Representación.

Los beneficios fiscales de la fundación también se disfrutan por las asociaciones declaradas de utilidad pública.

Unión de asociaciones.

Las asociaciones pueden unirse en federaciones y éstas en confederaciones, ambas regidas por los principios que rigen éstas, para así alcanzar los fines que le sean propios.

Ventajas:

- Las asociaciones refuerzan el tejido empresarial de la zona, mejorando las relaciones entre empresas.
- Los fines se orientan al territorio en el que se ha creado para satisfacer sus necesidades y promover su desarrollo.
- Su estrecho contacto con la realidad social y su escasa burocratización contribuyen enormemente a potenciar este aspecto.
- Adaptación al medio y flexibilidad.

Inconvenientes:

- Su creación y su supuesta intención de no perseguir beneficios lucrativos puede ser vista por otras empresas como un ejemplo de competencia desleal.



Anexo 3

Además de la información que se ha ido recabando, mediante fuentes secundarias, sobre el funcionamiento de los Clubes de Producto y sobre los principales modelos de gestión existentes que se les puede aplicar, una parte importante de la investigación se centró también en la explotación de fuentes primarias.

La escasa cantidad de Clubes de Producto existentes en España, así como los medios con los que se contaban, exigían una investigación a pequeña escala. A esto hay que añadir las necesidades de información con las que se contaba, ya que se pretendía conocer opiniones y valoraciones de profesionales dedicados a la gestión de Clubes de Producto y de otros modelos de desarrollo turístico público-privado, y de este modo conocer experiencias y puntos de vista sobre las ventajas y los inconvenientes surgidos durante la aplicación y desarrollo de este tipo de entes de gestión turística. Todo esto hizo necesario, por tanto, un proceso de investigación de naturaleza cualitativa, para el cual se elaboró en primer lugar un cuestionario y después una entrevista en profundidad.

En primer lugar se elaboró un cuestionario de 7 preguntas abiertas y 4 semicerradas, que se envió a una muestra de los principales Clubes de Producto existentes en España. Dicha muestra estaba formada por:

- 3 clubes a nivel nacional.
- 4 clubes a nivel regional.
- 1 club a nivel provincial.
- 1 club a nivel local.

Las preguntas del cuestionario se elaboraron en función de las necesidades de información con las que se partía, necesidades que consistían principalmente en conocer:

- Los principales motivos por los que se crearon otros Clubes de Producto en España.
- El número y la tipología de sus participantes.
- Los principales factores de éxito de un Club de Producto.
- Las actividades que debe desarrollar un Club de Producto.
- Los modelos de gestión aplicados, cómo y por qué; y sus ventajas e inconvenientes.
- Los métodos de comercialización utilizados.

Complementando al cuestionario, además, nos decantamos por utilizar una entrevista en profundidad por los siguientes motivos:

- a) Los intereses de la investigación estaban claros y bien definidos.
- c) El investigador tenía limitaciones de tiempo.
- d) La investigación dependía de una amplia gama de escenarios o personas.
- e) Se necesitaba establecer la experiencia humana subjetiva.

La entrevista que se llevó a cabo fue estructurada, con preguntas previamente diseñadas y formuladas, dado que la investigación poseía una limitación de tiempo y los objetivos están muy definidos. El objetivo era conseguir respuestas comparables con otras entrevistas que siguieran el mismo formulario, además de con el cuestionario enviado a los Clubes de Producto, que contiene preguntas similares. Finalmente se consiguió llevar a cabo la entrevista con tres gestores turísticos implicados en el desarrollo de Clubes de Producto (en un caso) y de modelos similares (en los otros dos casos).



CUESTIONARIO SOBRE LA GESTIÓN DE CLUBES DE PRODUCTO

La información aportada en el cuestionario se tratará de forma confidencial. Los resultados no estarán vinculados con entidades ni personas.

1. ¿Cuáles fueron los principales motivos por los que se decidió crear su Club de Producto?

2. ¿La iniciativa fue del empresariado o de la administración pública?

3. En su opinión, ¿cuáles son los factores que determinan el éxito de su club de producto? (Puntúe cada uno de los factores de 0 al 10, adjudicando 0 si no es determinante y 10 si es muy determinante).

a. La temática del Club se basa en el tipo de servicio que ofrecen las empresas (club-producto)	
b. La temática del club se basa en la categoría del servicio que ofrecen las empresas (club-prestigio)	
c. La temática del club se basa en la ubicación de las empresas (club-territorio)	
d. El Club agrupa un considerable volumen de oferta de las empresas participantes	
e. Los estándares de calidad a cumplir por las empresas son estrictos	
f. El Club cuenta con el apoyo de las administraciones implicadas.	
g. La imagen del Club y de las empresas que lo integran es reconocible por el usuario.	
h. El Club cuenta con una central de reservas.	
i. El Club forma parte de una marca paraguas, junto con otros clubs de producto	
j. El Club es gestionado por las empresas participantes	
k. Además de ofrecer servicios, el Club comercializa productos y consumibles.	
l. Otras (especificar):	

4. ¿Cuál es el modelo de gestión del Club de Producto por el que se han decantado en su caso concreto: consorcio, fundación, asociación, sociedad, convenio,...?



5. ¿Cuál es el modelo de financiación? Pública / Mixta / Privada ¿Cómo se articula?

6. ¿Cómo participan los miembros del club en su gestión?

7. ¿Cuáles han sido las principales ventajas e inconvenientes de aplicar ese modelo de gestión?

VENTAJAS	INCONVENIENTES

8. A su juicio, destaque las actividades más importantes que debe desarrollar un Club de Producto modélico, indicando 1 si es poco importante, 2 si es importante y 3 si es muy importante. Señale con una X las actividades que se llevan a cabo en su Club de producto.

ACTIVIDADES	IMPORTANCIA (1/2/3)	EN MI CLUB (SÍ/NO)
a. Investigación del perfil del cliente.		
b. Desarrollo de formación para los miembros del Club.		
c. Información sobre fuentes de financiación.		
d. Favorecer la colaboración entre empresas.		
e. Creación y mejora de productos turísticos.		
f. Diseño de marca e imagen corporativa.		
g. Promoción y comercialización conjunta.		
h. Merchandising específico para miembros del Club.		
i. Web propia del Club y/o perfiles en redes sociales.		
j. Parámetros de calidad para miembros.		
k. Otras (especificar):		



9. ¿Cuáles de los siguientes modelos de comercialización utilizan en su Club de Producto?

	EN MI CLUB (SÍ/NO)
a. Agencias de Viajes	
b. Central de reservas telefónica propia del Club	
c. Central de reservas on-line propia del Club	
d. Central de reservas on-line externa al Club	
e. Webs de organismos públicos	
f. Otros:	

10. ¿Cuáles son las principales dificultades que han surgido durante la implantación del Club?

11. Finalmente, indique los servicios que ofrece su Club de Producto:

TIPOLOGÍA DE LAS EMPRESAS	Nº	
a. Alojamiento hotelero		
b. Campings		
c. Alojamientos rurales		
d. Restauración		
e. Empresas de intermediación		
f. Comercios		
g. Alquiler de coches		
h. Administraciones		
i. Visitas y rutas guiadas		
j. Entradas a museos y otros recursos		
k. Otras empresas de ocio		(indique cuales)
l. Otras		(indique cuales)



ENTREVISTA PERSONAL

1. Mi nombre es Samuel Martínez, soy alumno del Máster Oficial de Dirección y Planificación en Turismo de la Universidad de Alicante.
2. Como parte de mi proyecto Fin de Máster, estoy realizando una investigación sobre los diferentes modelos de Clubes de Producto existentes en España cuyos objetivos son:
 - a. Detectar las principales facilidades e inconvenientes a los que se enfrenta un Club de Producto durante su proceso de formación y funcionamiento.
 - b. Seleccionar el mejor modelo de gestión para la formación y funcionamiento de un Club de Producto en base al aprovechamiento de las facilidades y la superación de los inconvenientes detectados.
 - c. Identificar los beneficios económicos y sociales que la implantación de un Club de Producto turístico reporta en un destino turístico de estas características.
3. Dada la importancia del Club de Producto en cuya gestión usted participa, considero de gran valor su opinión, por lo que solicito su colaboración a través de una breve entrevista.
4. Por supuesto, la información aportada durante la entrevista se tratará de forma confidencial y sus resultados no estarán vinculados con entidades ni personas.

GUIA DE LA ENTREVISTA

Fase inicial: Preguntas que no se prestan a controversias.

¿Cuáles fueron los principales motivos por los que se creó su Club de Producto?

¿La iniciativa fue del empresariado o de la administración pública?

¿Cuál es el modelo de gestión del Club de Producto por el que se han decantado en su caso concreto: consorcio, fundación, asociación, sociedad, convenio,...?

¿Cuál es el modelo de financiación y cómo se articula?

¿Cómo participan los miembros del club en su gestión?

Fase intermedia: Opiniones e interpretaciones del sujeto acerca del tema en cuestión.

¿Cuáles han sido las principales ventajas e inconvenientes de aplicar ese modelo de gestión?

En su opinión, ¿cuáles son los factores que determinan el éxito de su club de producto?

A su juicio, destaque las actividades más importantes que debe desarrollar un Club de Producto modélico. ¿Las aplican todas en su Club?

¿Qué modelos de comercialización utilizan en su Club de Producto?

Fase final: Preguntas comprometidas, información acerca del futuro.

¿Se han cumplido los objetivos que hasta ahora se habían marcado para el Club?

¿Cuáles son las principales dificultades que han surgido durante la implantación y funcionamiento del Club?

En el futuro, ¿qué nuevas acciones tienen previsto llevar a cabo con el Club de Producto?



BIBLIOGRAFÍA

- André, M.** (2004) "Políticas locales de dinamización turística y grandes atractivos culturales. El caso de Figueres". En *Casos de Turismo Cultural. De la planificación estratégica a la gestión del producto*. Josep Font Sentias (Coord.). Ariel.
- Antón Clavé, S.** (2000) "Turismo, territorio y cultural", en Morales Matos, G. (ed.). *Turismo y Ciudad*. Las Palmas de Gran Canaria, Ayuntamiento de las Palmas de Gran Canaria y AGE, pp. 29 – 41.
- Chueca Goitia, F.** (1998) *Breve historia del urbanismo*. Alianza editorial.
- De la Calle Vaquero, M.** (2002) *La ciudad histórica como destino turístico*. Ariel.
- Exceltur** (2010) *Barómetro de la Rentabilidad de los Destinos Turísticos Españoles. Resultados del año 2009 comparados con 2008*. En www.exceltur.com.
- Ferre de Merlo, L.** (2000). "Bóvedas nervadas en el Castillo de Villena (Alicante)". *Actas del Tercer Congreso Nacional de Historia de la Construcción*. Sevilla, 26 – 28 de octubre de 2010.
- Font Sentias, J.** (2003) "El análisis del turismo cultural extranjero en Cataluña: De la formulación de expectativas a la gestión de una realidad" En *Estudios Turísticos*, nº 157, pp. 87-124. Instituto de Estudios Turísticos.
- Galí Espelt, N., San Batllori, Ll. y Ministral Masgrau, M.** (1997) "Creación de una ruta temática en un entorno patrimonial: la experiencia de las fuentes de Camprodón". En *Actas del Congreso Europeo sobre Itinerarios Culturales y Rutas Temáticas*, Logroño, 20 al 22 de Noviembre de 1997.
- García Hernández, M.** (2007) "Entidades de planificación y gestión turística a escala local. El caso de las ciudades patrimonio de la humanidad de España". En *Cuadernos de Turismo*, nº 20, pp 79-102. Universidad de Murcia.
- García Sánchez, A. y Alburquerque, F.J.** (2003) "El turismo cultural y el de sol y playa: ¿Sustitutivos o complementarios?". En *Cuadernos de Turismo*, nº 11, pp. 97 – 105. Universidad de Murcia.
- Generalitat Valenciana. Conselleria de Turisme.** (2007) *Plan de Espacios Turísticos de la Comunitat Valenciana*.
- Generalitat Valenciana. Conselleria de Turisme** (Servicio de Estudios, Calidad Turística e I+D+i) (2010) *La Oferta Turística Municipal y Comarcal de la Comunitat Valenciana 2009*.
- Grande Ibarra, J.** (2001) "Análisis de la oferta de turismo cultural de España" En *Estudios Turísticos* nº 150, pp. 15-40. Instituto de Estudios Turísticos.
- Instituto de Estudios Turísticos** (2010) *Segmentación del gasto de los turistas que llegan a España, 2007*.
- López Vera, Y.** (2004) "El proyecto Cartagena Puerto de Culturas: un ejemplo de intervención del Fondo Europeo de Desarrollo Regional". En *Cuadernos de Turismo* nº 12, pp. 127 – 143. Universidad de Murcia.
- Martínez Valle, R.** (2000) "El parque cultural de Valltorta-Gasulla (Castellón)". En *Trabajos de Prehistoria* 57, nº 2, pp. 65-76.
- Martínez Puche, A.** (2009) "Turismo y desarrollo local en un entorno globalizado". En *Nuevos retos para el turismo en un mundo en crisis*. Rodríguez Rodríguez, G. y Martínez Roget, F. (Coord.). Netbiblo.
- Ministerio de Cultura de España** (2009) *Anuario de Estadísticas Culturales 2009*. Ministerio de Cultura de España.
- Ministerio de Industria, Turismo y Comercio de España** (2007) *Plan de Turismo Español 2020 y Plan 08-12*.
- Miró i Alaix, M.** (1997) "La interpretación como método para la planificación de nuevos productos turísticos. Una propuesta para Cartagena (Murcia)". En *Actas del Congreso Europeo sobre Itinerarios Culturales y Rutas Temáticas*, Logroño, 20 al 22 de Noviembre de 1997.
- Mondéjar Jiménez, J.A., Mondéjar Jiménez, J., Sevilla Sevilla, C. y Cordente**



- Rodríguez, M.** (2009) "La Fundación Turismo de Cuenca: Un nuevo modelo de gestión pública y privada". En *Pasos. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, Vol. 7 nº2, pp. 281 – 296.
- Padró, J.** (2001) "Estrategias de desarrollo cultural y turístico del patrimonio local: El Puerto de Santa María". En *Gestión de proyectos culturales, análisis de casos*. Bonet, L., Castañer, X. y Font, J (edit.). Ariel.
- Rausell, P.** (2004) "La Ciudad de las Artes y las Ciencias de Valencia y el Turismo Cultural". En *Casos de Turismo Cultural. De la planificación estratégica a la gestión del producto*. Josep Font Sentias (Coord.). Ariel.
- Richards, G.** (2001) "El desarrollo del turismo cultural en Europa" En *Estudios turísticos*, nº 150, pp. 3-13. Instituto de Estudios Turísticos.
- Ruiz Baudrihaye, J.A.** (1997) "El turismo cultural: luces y sombras". En *Estudios Turísticos*, nº 134, pp. 43 – 54. Instituto de Estudios Turísticos.
- Russo, A.P.** (2002) "The vicious circle of tourism development in heritage cities". En *Annals of tourism research*, Vol. 29, nº 1, pp. 165-182. Pergamon.
- Secretaría de Turismo de México (SECTUR)** "Cómo crear clubes de producto". En *Fascículos de competitividad y desarrollo de productos turísticos*.
- Senabre López, D.** (2007) "¿Es cultura el turismo cultural?" En *Foro de Educación*, nº9, pp. 71-79.
- Serra Cabo, J. y Pujol Marco, L.** (2001) "Los espacios temáticos patrimoniales: una metodología para el diseño de productos turísticos culturales". En *Estudios Turísticos* nº 150, pp. 57-81 Instituto de Estudios Turísticos.
- Velasco González, M.** (2009) "Gestión turística del patrimonio cultural: enfoques para un desarrollo sostenible del turismo cultural". En *Cuadernos de Turismo*, nº23, pp. 237-253. Universidad de Murcia.
- Vera Rebollo, J.F. y Dávila Linares, J.M.** (1995). "Turismo y patrimonio histórico y cultural". En *Estudios turísticos*, nº 126, pp 191-127. Instituto de Estudios Turísticos.

Legislación consultada

- Ley 50/2002, de 26 de diciembre, de Fundaciones.
- Ley 8/1998, de 9 de diciembre, de Fundaciones de la Comunidad Valenciana.
- Ley 7/1985, de 2 de abril, Reguladora de las Bases de Régimen Local.
- Ley 30/1992, de 26 de noviembre, de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas.
- Ley 8/2010, de 23 de junio, de Régimen Local de la Comunidad Valenciana.
- Ley 30/2007, de 30 de octubre, de Contratos del Sector Público.
- Ley Orgánica 1/2002, de 22 de marzo, reguladora del Derecho de Asociación.
- Ley 14/2008, de 18 de noviembre, de Asociaciones de la Comunidad Valenciana.